démocratisation
engagement
développement
Plan stratégique
2001•2004
vitalité
soutien
infrastructure
diversité
PLAN STRATÉGIQUE 2001-2004
miser sur la créativité et l'innovation
Québec
Ministère de la Culture
et des Communications

Le contenu de cette publication a été préparé
par la Direction de l'action stratégique,
de la recherche et de la statistique.

Révision linguistique :
Hélène Dumais

Conception graphique et mise en page :
Klaxon et Méchant Bois

Édition :
Direction des communications

Dépôt légal : 2001
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada
ISBN : 2-550-37476-2

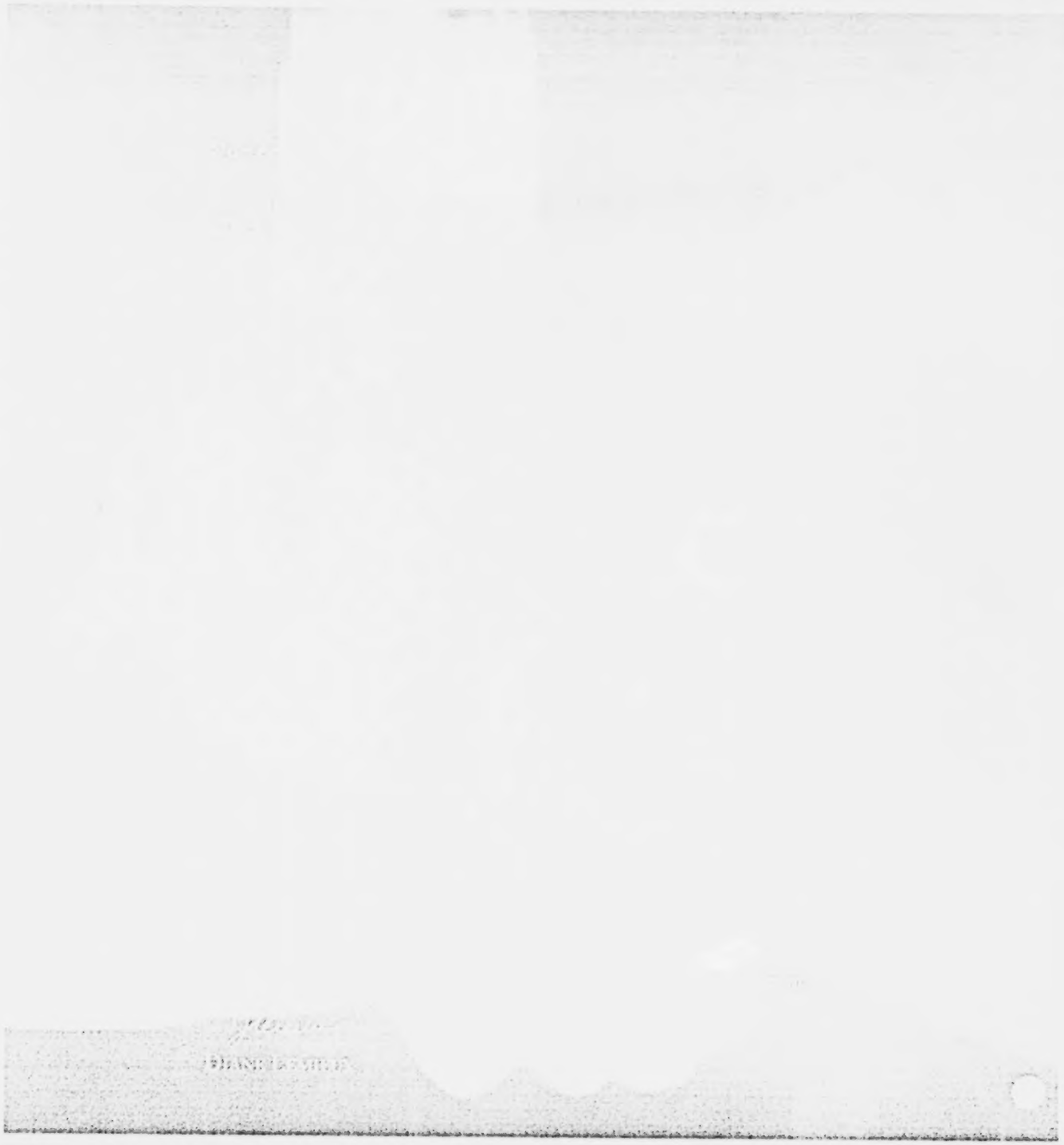


Table des matières

Introduction 9

1 La mission 11

1.1 Les champs de compétence 11
1.2 Les activités 12
1.3 Le public cible et les partenaires 12
1.4 Les principaux leviers d'action 13
1.5 Les organismes qui relèvent de la ministre 14

2 Le contexte général 15

2.1 Les principales réalisations 15
2.2 La mondialisation 17
2.3 Le contexte québécois 17
2.3.1 La démographie 17
2.3.2 Le progrès de la science et de la technologie 18
2.3.3 L'expansion de l'univers des communications 19
2.3.4 Le financement de la culture 19
2.3.5 L'action fédérale 21
2.3.6 L'action municipale 22
2.4 Le contexte ministériel 22
2.4.1 Une approche en renouvellement 23
2.4.2 La régionalisation : pour se rapprocher des acteurs du développement de la culture et des communications 23

3 Les enjeux et les défis 25

3.1 La vitalité de la culture québécoise 25
3.1.1 Les défis 25
3.2 L'ouverture sur le monde 27
3.2.1 Les défis 27
3.3 Le dynamisme du secteur des communications et la maîtrise des nouvelles technologies 28
3.3.1 Les défis 28
3.4 Une administration renouvelée 29
3.4.1 Les défis 29

4 La capacité organisationnelle 31

5 Les orientations stratégiques 33

5.1 Les orientations stratégiques, les objectifs et les indicateurs 34

Tableau synthèse du Plan stratégique 2001-2004 43
Annexe Synthèse de la planification des sociétés d'État 45

INTRODUCTION

- la Commission des biens culturels du Québec;
- la Commission de reconnaissance des associations d'artistes et des associations de producteurs;
- la Bibliothèque nationale du Québec;
- la Grande bibliothèque du Québec;
- le Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ);
- la Société de développement des entreprises culturelles (SODEC);
- le Musée d'art contemporain de Montréal;
- le Musée de la civilisation;
- le Musée du Québec;
- la Société de la Place des arts de Montréal;
- la Société du Grand Théâtre de Québec;
- la Société de télédiffusion du Québec;
- la Régie du cinéma.

Ce mode organisationnel pose le défi de la concertation dans le cadre de la mise en œuvre de la planification stratégique.

Soucieuse d'associer l'ensemble de ses mandataires à la définition de ses grandes orientations et à l'atteinte des objectifs qui en découlent, la ministre présente, pour la période 2001-2004, son plan stratégique avec des orientations et des objectifs auxquels adhèrent les organismes et les sociétés d'État. De plus, pour bien refléter les activités de la majorité d'entre eux, leur planification est présentée en annexe[1].

1. Bien qu'elle soit soumise à la Loi sur l'administration publique, la Commission des biens culturels ne peut se prêter actuellement à un exercice complet de planification stratégique pour les trois prochaines années. En effet, le récent dépôt du rapport du groupe-conseil sur la politique du patrimoine culturel au Québec et la révision probable de la Loi sur les biens culturels (2001) pourraient conduire à une modification de sa mission et de ses activités. Toutefois, on retrouvera, en annexe et pour information, un résumé de sa planification actuelle. De plus, notons que la Commission de reconnaissance des associations d'artistes et des associations de producteurs ne participe pas à l'exercice de planification stratégique, la nature particulière de ses activités, quasi judiciaires, se prêtant mal à cet exercice.

1 LA MISSION

1.1

En matière de culture, le Ministère, les organismes et les sociétés d'État agissent dans les domaines suivants : la muséologie, l'archivistique et le patrimoine, les arts (musique, chanson, danse, théâtre, arts visuels, arts du cirque, arts multidisciplinaires et arts médiatiques), les lettres, les bibliothèques, les industries culturelles (cinéma, production télévisuelle, disque, spectacle de variétés, métiers d'art, édition), l'architecture, la culture scientifique et technique ainsi que le loisir culturel et scientifique. En matière de communications, le Ministère, les organismes et les sociétés d'État exercent leurs fonctions dans les secteurs des médias (presse écrite, radio, télévision, publicité), des télécommunications, de la télédistribution, de l'autoroute de l'information, du multimédia et des nouvelles technologies de l'information et de la communication.

1.2

Les activités

Les principales activités du Ministère incluent l'élaboration, la coordination et le suivi de politiques, l'élaboration, la gestion et l'évaluation de programmes, la mise en œuvre d'ententes de partenariat, la conception de projets et la gestion d'institutions nationales. Par ailleurs, la ministre a la responsabilité de donner annuellement des orientations aux organismes et aux sociétés d'État. Le Ministère assure également l'harmonisation de l'ensemble des activités du gouvernement, des ministères et des organismes publics en matière de culture ainsi que la coordination gouvernementale des politiques en matière de communications et de gestion des documents.

1.3

Le public cible et les partenaires

Compte tenu de sa mission, centrée à la fois sur l'accès et la participation des citoyens et des citoyennes et sur le développement de la culture et des communications au Québec, le Ministère, les organismes et les sociétés d'État s'adressent à deux types de public. D'une part, ils s'adressent à l'ensemble de la population à travers les mesures axées sur la démocratisation de la culture. D'autre part, ils soutiennent des groupes et des personnes de partout au Québec, dont l'activité se situe à l'une ou l'autre des étapes de la chaîne culturelle ou des communications, c'est-à-dire de la création à la diffusion, en passant par la formation, la production, la conservation, la distribution et la mise en marché, l'exportation et la promotion notamment.

Le Ministère travaille aussi de plus en plus étroitement avec les autres ministères et organismes gouvernementaux, avec les instances régionales, municipales et scolaires tout autant qu'avec les milieux associatifs ainsi qu'avec les organismes de recherche et d'enseignement.

1.4

Les principaux leviers d'action

Plusieurs instruments permettent au Ministère, aux sociétés d'État et aux autres organismes relevant de la ministre de remplir leur mandat :

- des lois et des politiques :
  - un cadre législatif et réglementaire constitué de dix-neuf lois, notamment la Loi sur le ministère de la Culture et des Communications, la Loi sur les biens culturels, la Loi sur les archives, celle sur le cinéma et celle sur le développement des entreprises québécoises dans le domaine du livre, ainsi que les lois constitutives des organismes publics et des sociétés d'État;
  - une politique culturelle gouvernementale, qui contribue à l'affirmation de l'identité québécoise, suscite le développement de la création artistique et favorise l'accès et la participation des citoyens et des citoyennes à la vie culturelle, ainsi que des politiques sectorielles, notamment la Politique de diffusion des arts de la scène, la Politique de la lecture et du livre, la Politique muséale ainsi que la Politique sur les archives privées;
  - une politique gouvernementale d'intégration des arts à l'architecture et à l'environnement et trois politiques gouvernementales de gestion des documents actifs, semi-actifs et inactifs;
  - une politique québécoise de l'autoroute de l'information;
- des institutions culturelles publiques de formation et de conservation : le Conservatoire de musique et d'art dramatique du Québec, les Archives nationales du Québec (ANQ) et le Centre de conservation du Québec;
- de l'aide financière :

  des programmes d'aide gérés par le Ministère dans les domaines du patrimoine, de la muséologie, de la diffusion des arts de la scène, de la culture scientifique et technique, du loisir culturel, des équipements culturels et des bibliothèques publiques, de l'autoroute de l'information, des médias communautaires et des entreprises de communication ainsi que du développement international;
  - des programmes d'aide gérés par le Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ) et par la Société de développement des entreprises culturelles (SODEC);
  - des fonds spéciaux, notamment le Fonds de stabilisation et de consolidation des arts et de la culture du Québec (aide directe aux organismes), le Fonds d'investissement de la culture et des communications, le Fonds de dotation et la Financière des entreprises culturelles (prise de participation, prêt ou garantie de prêt) de la SODEC ainsi que le Fonds de l'autoroute de l'information;
  - du financement bancaire, géré par la SODEC, pour les entreprises culturelles (prêt et garantie de prêt);
  - des mesures fiscales;

- des instruments de concertation et de partenariat avec des ministères et des organismes publics (Tourisme Québec, Emploi Québec, ministère de l'Éducation, etc.), des municipalités et autres instances locales et régionales, des centres de recherche et d'archives ainsi qu'avec des organismes privés;
- des ententes et des mécanismes de coopération interprovinciale et internationale avec certains gouvernements et organismes;
- la recherche et l'expertise dans tous les champs de compétence du Ministère en collaboration notamment avec l'Observatoire de la culture et des communications.

1.5

Les organismes qui relèvent de la ministre

La responsabilité de la mise en œuvre de la mission liée à la culture et aux communications est partagée entre différents organismes et sociétés d'État, chacun ayant un rôle bien précis :

- des organismes de conservation, de production et de diffusion de biens ou de services culturels : la Société de télédiffusion du Québec (Télé-Québec), la Société de la Place des arts de Montréal, la Société du Grand Théâtre de Québec, la Bibliothèque nationale du Québec (BNQ), la Grande bibliothèque du Québec (GBQ), le Musée de la civilisation, le Musée du Québec et le Musée d'art contemporain de Montréal;
- des organismes conseils et de soutien financier dans les secteurs des arts et lettres et des industries culturelles : le CALQ et la SODEC;
- un organisme de régulation : la Régie du cinéma, qui a un mandat de surveillance et de contrôle en matière de diffusion des œuvres cinématographiques;
- un tribunal administratif : la Commission de reconnaissance des associations d'artistes et des associations de producteurs, qui est responsable de l'application de la Loi sur le statut professionnel et les conditions d'engagement des artistes de la scène, du disque et du cinéma de même que de la Loi sur le statut professionnel des artistes des arts visuels, des métiers d'art et de la littérature et sur leurs contrats avec les diffuseurs;
- un organisme consultatif : la Commission des biens culturels, qui agit comme conseillère en matière de patrimoine en vertu de la Loi sur les biens culturels et de la Loi sur les archives.

Enfin, le gouvernement, sur la recommandation de la ministre d'État à la Culture et aux Communications, nomme certains membres du conseil d'administration du Musée des beaux-arts de Montréal et de la Cinémathèque québécoise. Ces deux institutions, bien qu'elles ne relèvent pas directement de l'autorité de la ministre, participent ainsi à l'atteinte des objectifs du Ministère.

LE CONTEXTE GÉNÉRAL

2.1 Les principales réalisations

Sous l'angle de la démocratisation, soulignons la signature du protocole d'entente portant sur le rehaussement culturel des activités éducatives à l'école conclu avec le ministère de l'Éducation ainsi que la mise en place d'un programme de sensibilisation des jeunes: les Rencontres culture-éducation. En novembre 2000, les deux ministres ont aussi signé une déclaration réaffirmant l'importance des liens entre les jeunes, l'école et la culture, le tout assorti d'une série d'actions concrètes.

Une nouvelle politique muséale (adoptée en juin 2000), la création de la GBQ et sa fusion en cours avec la BNQ ainsi que l'appui aux organismes et aux bénévoles actifs dans le domaine du loisir culturel et scientifique et de la culture scientifique et technique sont au nombre des initiatives qui valorisent la pratique d'activités culturelles par la population. En outre, la révision du programme Soutien aux médias communautaires suppose une plus grande participation des gens à la production et à la diffusion de l'information locale.

Par ailleurs, des efforts importants ont été faits pour appuyer le développement culturel des régions. La signature d'ententes de développement culturel (avec les municipalités, les municipalités régionales de comté (MRC) et les nations ou communautés autochtones), le soutien à la restauration du patrimoine religieux et la mise en œuvre du plan d'action conformément à la Politique relative à la Capitale nationale comptent au nombre des réalisations. L'appui aux conseils régionaux de la culture a également été maintenu.

Du côté de la création et de la diffusion, les efforts de redressement des conditions socioéconomiques des artistes sont manifestes. Des outils tels que des programmes de développement des réseaux et des marchés internationaux de même que des ententes de coopération avec divers pays sont en place. Le renforcement du mandat culturel et éducatif de Télé Québec, sa participation au consortium de la Télé des arts et l'apport du Ministère aux travaux sur la révision des structures de fonctionnement de la télévision internationale TV5 sont également des atouts.

Le système culturel et des communications, quant à lui, profite de la mise en place de crédits d'impôt, du Fonds d'investissement de la culture et des communications, de la Financière des entreprises culturelles et du Fonds de stabilisation et de consolidation des arts et de la culture du Québec. Ces moyens contribuent à la diversification des sources de financement des organismes artistiques et des entreprises culturelles.

De plus, l'adoption, à l'automne 2000, d'une stratégie québécoise de développement des ressources humaines dans le domaine de la culture, en collaboration avec le ministère de la Solidarité sociale et Emploi-Québec, permettra de soutenir efficacement et à long terme les organismes de même que les travailleurs et les travailleuses de la culture.

L'application de la Politique québécoise de l'autoroute de l'information, dont le principal levier d'action est le Fonds de l'autoroute de l'information, s'est également poursuivie. Le Guide du commerce et des affaires électroniques et la tournée Québec.lic, les appels de propositions concernant les affaires électroniques ainsi que la banque d'information boursière sur les petites et moyennes entreprises du Québec et l'appui au branchement des Maisons des jeunes au Québec, sont quelques unes des réalisations qui contribuent à fournir la vision, à assurer la cohérence et à soutenir l'action des intervenants au regard du déploiement des inforoutes dans la société québécoise.

Enfin, les jeunes ne sont pas en reste. Le Conservatoire de musique et d'art dramatique du Québec joue un rôle primordial en ce sens. Dans les grands musées, au CALQ et à la SODEC, ils sont au cœur des programmes d'éducation, de formation et de soutien à la relève artistique. De plus, dans la foulée du Sommet du Québec et de la jeunesse, le Ministère a annoncé la mise en œuvre de projets comme celui de la Cité des arts du cirque ou, encore, le lancement prochain d'un programme favorisant l'engagement de jeunes dans le domaine du multimédia et des technologies de l'information et de la communication.

2.2

La mondialisation

La mondialisation, dans son acception courante, signifie l'ouverture de plus en plus grande des frontières en vue des échanges de capitaux, de biens et de services. Ce sont aussi les idées, les valeurs, les cultures qui voyagent avec une liberté sans précédent, notamment dans le réseau Internet.

La mondialisation influe sur la culture au moins autant que sur l'économie. Elle pourrait avoir une incidence structurelle majeure sur la façon de concevoir les politiques culturelles des gouvernements.

La mondialisation rend dès lors impérative l'adoption de mesures pour sauvegarder et promouvoir ce qui caractérise l'« identité » d'une société donnée, notamment par sa culture, sa langue et son patrimoine.

Ainsi, la défense du principe de la diversité culturelle, c'est-à-dire de la capacité des gouvernements à promouvoir et à soutenir activement, chez eux, le développement culturel, est un enjeu international majeur. La mondialisation, c'est aussi prendre sa place sur la scène mondiale, y faire connaître et apprécier les artistes, les personnes qui créent et leurs œuvres, les produits et les services artistiques, culturels ou liés aux communications du Québec.

2.3

Le contexte québécois

Plusieurs éléments du contexte québécois doivent être pris en considération.

2.3.1

À moins d'un renversement des tendances, le Québec devra faire face à la décroissance de sa population dans moins d'une génération. La question de la langue prend donc un relief particulier, dans un contexte où l'anglais est, dans les faits, la langue internationale de communication et où l'immigration est appelée à prendre une importance croissante.

Il existe des différences fondamentales entre les régions du Québec dans les variables sociodémographiques. À certains points de vue, la situation de Montréal est unique, puisque c'est là, notamment, que se pose avec le plus d'acuité le défi de vivre la diversité culturelle à l'intérieur même de la société québécoise.

D'un autre côté, plusieurs régions du Québec doivent composer avec la migration d'une partie de leur population, surtout chez les jeunes. Or, la disponibilité des équipements et des produits culturels est un facteur important pour expliquer l'attrait des jeunes gens à l'égard des milieux urbains[2]. Les travailleurs et les travailleuses de la société du savoir sont particulièrement sensibles à ces caractéristiques dans le choix de leur milieu de vie. Le développement culturel est donc un enjeu fondamental non seulement pour l'ensemble des régions du Québec mais aussi, de façon toute stratégique, pour les villes qui sont parmi les fers de lance du développement de la nouvelle économie québécoise, comme la Métropole ou la Capitale nationale.

Au cours des prochaines années, la population âgée sera par ailleurs de plus en plus nombreuse. Ses goûts ou ses choix culturels domineront la société encore longtemps. Les clivages dans les pratiques culturelles risquent de se démarquer davantage. Pourtant, ce sont les jeunes qui sont les mieux outillés pour maîtriser les nouvelles techniques aussi bien que les processus de création inédits sur lesquels s'érige une grande partie de la culture de demain.

2.3.2 LE PROGRÈS DE LA SCIENCE ET DE LA TECHNOLOGIE

La science et la technologie sont parmi les facteurs qui contribuent avec le plus de force à façonner notre vision du monde. En renforçant les liens entre science, technologie et culture, le soutien à la culture scientifique contribue à assurer à la population québécoise une pleine participation au monde d'aujourd'hui.

Par ailleurs, on assiste depuis plusieurs années déjà au développement accéléré des technologies issues de la numérisation. La multiplication des moyens de diffusion, par l'entremise notamment des réseaux numériques, permet de faire cohabiter un plus grand nombre d'œuvres de création et d'atteindre des auditoires plus petits, multiples et fragmentés. En même temps qu'ils ouvrent les frontières d'ici aux œuvres, aux produits et aux services venus d'ailleurs, ils constituent autant d'occasions de diffusion pour ce qui est créé ou produit au Québec. Ces technologies nouvelles bouleversent les façons de travailler et font entrevoir du même coup des champs nouveaux à la création et à l'innovation.

D'autre part, les nouvelles technologies créent des situations tout à fait inédites auxquelles les gouvernements doivent s'adapter. Ainsi en est-il du respect du statut professionnel de l'artiste ou de la gestion du droit d'auteur et des relations de travail dans ce nouveau monde numérisé, lequel entraîne une rupture certaine avec les façons traditionnelles de créer, de reproduire et de distribuer une œuvre, un produit ou un service.

2. Madeleine GAUTHIER et autres, *La migration des jeunes au Québec*, Rapport de recherche, Sainte-Foy, INRS Culture et Société, à paraître.

Ces moyens habituels permettent d'assurer aux personnes, qui conçoivent, qui créent ou qui produisent des œuvres, la protection de leurs droits. Par ailleurs, l'encadrement de la propriété intellectuelle dans ce nouveau contexte fait l'objet de débats sur la scène internationale.

Enfin, les alliances formées entre des entreprises de différents pays ou appartenant à des secteurs d'activité complémentaires se multiplient. On assiste présentement à un important mouvement d'intégration des entreprises qui contrôlent l'accès à des moyens de communication, donc de diffusion, avec des entreprises qui, de leur côté, dominent la production de contenus, aussi bien écrits qu'audiovisuels.

2.3.3
L'EXPANSION DE L'UNIVERS DES COMMUNICATIONS

La Loi du ministère de la Culture et des Communications confère à la ministre des pouvoirs qui lui permettent de travailler activement au développement et au dynamisme du secteur des communications au Québec.

Le Québec dispose d'outils économiques et financiers lui permettant de se tailler une place dans ces immenses réseaux. Il possède l'entrepreneuriat, le savoir-faire et la maîtrise des connaissances et des technologies nécessaires. Un des enjeux cruciaux, pour les prochaines années, sera sa capacité de mettre ces ressources au service des personnes capables d'inventer des œuvres inédites, originales, par où s'affirmera le génie québécois.

La production de contenus culturels est donc une priorité stratégique et plusieurs initiatives sont en cours. Par ailleurs, les orientations gouvernementales en vue de permettre aux citoyens et aux citoyennes de traiter avec le gouvernement selon le support documentaire de son choix, incluant l'électronique, interpellent au plus haut point le Ministère, que ce soit pour l'accès à ses propres services (particulièrement les ANQ et la BNQ) ou du point de vue de ses responsabilités liées au déploiement et à l'utilisation de l'autoroute de l'information.

2.3.4
LE FINANCEMENT DE LA CULTURE

Au Québec, le financement des activités culturelles est assuré à partir de trois sources principales : les pouvoirs publics, le secteur privé et les dépenses de consommation des ménages.

Le financement de la culture repose d'abord sur les dépenses que lui consacrent ceux et celles qui utilisent les produits et services culturels[3], qui ont une attirance particulière à leur égard ou qui en consomment. On sait, par contre, que cette « demande » ne permet pas à tous les organismes artistiques ou institutions culturelles de s'autofinancer entièrement[4].

De plus, les institutions, les entreprises et les organismes de la culture ou des communications font généralement face à une très forte concurrence, dont une bonne partie provient de l'extérieur du Québec, pour obtenir l'attention du public.

Comment maintenir une vie culturelle dynamique, notamment dans les domaines n'ayant pas, pour diverses raisons (dont la taille de la population québécoise ne constitue pas la moindre), la faveur d'un public suffisamment large pour survivre financièrement?

Une partie de la réponse réside dans le développement de la demande intérieure. Mettre les jeunes en contact avec les diverses manifestations de l'art et de la culture, leur apprendre à les apprécier et les aider à développer leur propre sensibilité artistique est un travail de longue haleine qui doit commencer dès l'école primaire.

Cependant, il faut aussi, en parallèle, se préoccuper d'élargir à plus court terme la demande, c'est-à-dire augmenter la fréquentation des manifestations culturelles partout au Québec et permettre aux régions d'agir en matière de sensibilisation et d'accès aux arts de même qu'aux outils de communication.

En fait, les problèmes sont liés. Les organismes culturels soucieux de bien cibler leur marché, qui se sont donné une expertise artistique et administrative, sont mieux outillés pour se développer.

Quant au financement en provenance du secteur privé, qu'il prenne la forme de dons, de mécénat ou de fondations à but non lucratif, il demeure toujours relativement faible au Québec[5].

Par ailleurs, le financement de la culture par les pouvoirs publics est vital. En effet, les revenus autonomes des organismes artistiques et des entreprises culturelles sont fluctuants et, souvent, insuffisants pour assurer leur bon fonctionnement.

3 Les ménages y affectent en moyenne 1 ?00 $ par année, dont à peine un peu plus de 10 % pour les sorties culturelles. Le reste va à des dépenses liées au matériel de lecture, à la télévision, à la radio et aux chaînes stéréo : STATISTIQUE CANADA, *Dépenses des familles 1997-1998*, compilation effectuée par l'Observatoire de la culture et des communications.

4 CONSEIL DES ARTS ET DES LETTRES DU QUÉBEC, *Les organismes de production en arts de la scène et de création* [illegible] *1994-1995 à 1997-1998* : Portrait économique. Document synthèse, octobre 2000, compilation spéciale effectuée par le ministère de la Culture et des Communications.

5 La part du secteur privé représente environ 12 % des revenus des compagnies de danse, de théâtre, de musique et de l'opéra du Québec, par exemple, contre une moyenne canadienne de 32 % : *La Presse*, 2 décembre 2000.

Les dépenses publiques au titre de la culture sur le territoire québécois ont dépassé le milliard de dollars en 1998-1999, et ce, sans tenir compte de la radiodiffusion et des éléments incitatifs sur le plan fiscal. Ce montant se répartit entre bibliothèques, cinéma et vidéo, musées, patrimoine, arts de la scène, pour ne nommer que les domaines où le niveau des dépenses a été le plus élevé.

Au cours de la même année, 43 % des dépenses publiques effectuées au Québec au titre de la culture et des communications (sans la radio et la télévision) étaient imputables au gouvernement du Québec, 36 %, au gouvernement fédéral et 21 %, aux municipalités[1].

Les mesures incitatives sur le plan fiscal jouent dorénavant un rôle majeur dans le développement des entreprises des secteurs de la culture et des communications. Le défi consiste à maintenir un équilibre entre les contraintes de la rentabilité économique et la nécessaire liberté de la création artistique.

Le gouvernement fédéral joue un rôle important dans le financement de la culture et des communications, comme on l'a vu précédemment. Il a une influence déterminante en matière de réglementation (ainsi en est-il du Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC), de commerce international ou, plus généralement, de la négociation d'ententes internationales (par exemple, concernant la propriété intellectuelle).

Des organismes du gouvernement fédéral sont à l'œuvre dans les mêmes champs que des sociétés d'État québécoises. C'est le cas notamment du Conseil des arts du Canada et du CALQ ainsi que de Téléfilm Canada et de la SODEC. Le gouvernement fédéral est aussi très actif en matière de patrimoine.

Enfin, plusieurs éléments de la stratégie fédérale dans le domaine de la culture et des communications recoupent les actions du Ministère en matière de radiodiffusion (contenus canadiens, multimédia, etc.), d'inforoutes (numérisation), de soutien aux arts (à titre d'exemple, les fonds de stabilisation) ou aux industries culturelles (entre autres, le cinéma) ou, encore, en matière d'initiatives nouvelles dont le Québec doit tenir compte (par exemple, une éventuelle politique canadienne des arts). Dans ce contexte, le Québec peut difficilement assumer le leadership qu'il réclame pour assurer la maîtrise d'œuvre de la politique culturelle sur son territoire.

En 1998, les municipalités locales ont consacré 227 M$ à la culture. Cette somme représente, en moyenne, une dépense de 31,98 $ par personne[7].

La participation du palier municipal correspond à 21 % de toutes les dépenses publiques effectuées par les trois gouvernements sur le plan de la culture (la radio et la télévision exclues). Par comparaison, la moyenne canadienne se situe autour de 38 %. En France, elle est de 41 %, au Danemark et en Suède, de 47 %[8].

Cependant, le nombre de politiques culturelles adoptées par des municipalités locales et régionales est en croissance. Elles touchent actuellement 52 % de la population québécoise. Les municipalités locales qui ont une politique culturelle affectent 4 % de leur budget à la culture, les autres, seulement 3 %.

Or, l'adoption de ces politiques culturelles par les municipalités constitue une condition préalable à la conclusion d'ententes de développement culturel avec le Ministère. Les ententes conclues jusqu'à maintenant ont engendré des investissements de près de 100 M$, dont la moitié à la charge du Ministère (sur une période s'échelonnant de 1995 à 2001).

Les fusions municipales seront l'occasion de stimuler le développement culturel des municipalités locales et régionales de même qu'elles pourraient permettre le déploiement des actions du Ministère avec ces municipalités.

2.4 Le contexte ministériel

La politique culturelle du Québec est gouvernementale. Au fil des ans, son influence s'est fait sentir et la culture est devenue une composante de politiques ou d'actions gouvernementales autres que précisément culturelles, relevant souvent d'autres ministères.

7. Cela concerne les dépenses de fonctionnement seulement. Ces données ont été compilées par le ministère de la Culture et des Communications à partir des fichiers électroniques du ministère des Affaires municipales.
8. MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DES COMMUNICATIONS, *[illegible]*, Québec, septembre 1996, p. 47.

2.4.1
UNE APPROCHE EN RENOUVELLEMENT

La politique culturelle québécoise concerne donc l'ensemble des ministères et des organismes du gouvernement du Québec. Elle est prise en considération dans des politiques aussi variées que celles qui sont liées à l'emploi, au tourisme, à la jeunesse, au développement local et régional ou des milieux ruraux, à l'autoroute de l'information, par exemple. Le Ministère, les organismes et les sociétés d'État doivent donc partager avec d'autres la responsabilité de l'atteinte des objectifs de cette politique.

La multiplication de ces formes de collaboration, que ce soit entre instances gouvernementales ou avec des partenaires externes au gouvernement du Québec, complexifie grandement la gestion du développement culturel.

La philosophie d'action du Ministère a aussi beaucoup évolué. Vue à l'origine comme un service public relevant d'abord et avant tout de l'État, la culture est maintenant perçue, dans plusieurs secteurs, comme l'une des bases essentielles du développement de la société, passant donc, largement, sous la responsabilité première des acteurs sociaux, soutenus ou accompagnés par l'État.

La réforme de l'administration publique en cours place d'ailleurs les citoyens et les citoyennes au centre des préoccupations gouvernementales. Chaque ministère ou organisme qui fournit des services directement à la population doit rendre publique une déclaration sur ses objectifs par rapport au niveau et à la qualité de ses services.

2.4.2
LA RÉGIONALISATION, POUR SE RAPPROCHER DES ACTEURS DU DÉVELOPPEMENT DE LA CULTURE ET DES COMMUNICATIONS

Le Ministère souscrit aux objectifs gouvernementaux de régionalisation et de déconcentration depuis un certain temps déjà. La régionalisation de ses activités et la mise en œuvre d'approches novatrices lui ont permis d'associer les populations régionales et les personnes qui les représentent à la définition des priorités et à la gestion des actions ministérielles.

Les directions régionales poursuivent leurs activités de concert avec les institutions nationales que sont les ANQ et les conservatoires de musique et d'art dramatique, de même qu'avec des sociétés d'État, dont Télé-Québec et des organismes gouvernementaux comme l'Office de la langue française. Par ailleurs, les directions régionales ont reçu le mandat de rechercher la meilleure collaboration possible afin de poursuivre la mise en commun de ressources avec d'autres ministères, dont, plus particulièrement, le ministère de l'Éducation.

La culture ainsi que les communications sont dorénavant vues et acceptées comme des composantes essentielles des stratégies de développement dans la plupart des régions du Québec. Il faut donc tenir compte de l'action d'un ensemble de partenaires pour atteindre les objectifs visés. Le partenariat n'est pas un exercice à sens unique et les moyens de mise en œuvre de la planification stratégique nationale doivent être suffisamment souples pour permettre des adaptations aux réalités et aux objectifs particuliers des communautés, des villes et des régions.

3 LES ENJEUX ET LES DÉFIS

3.1 La vitalité de la culture québécoise

La stimulation de la vitalité culturelle de la société québécoise constitue un élément fondamental de la mission d'un ministère comme celui de la Culture et des Communications. Cependant, la mondialisation de la culture autant que de l'économie, les innovations dans le domaine des télécommunications et des technologies informatiques ainsi que l'évolution démographique et les conséquences qu'elle entraînera donnent à cette vitalité une dimension et un caractère qui en font un enjeu constant et structurant pour le Québec.

3.1.1 LES DÉFIS

La consolidation du système culturel

La vitalité culturelle dépend d'abord du maintien et du développement des conditions qui permettront à la création artistique de s'épanouir partout au Québec, sous toutes ses formes, y compris les plus modernes, de se renouveler (grâce à la relève), d'être diffusée et d'être reconnue.

Certaines conditions sont aussi essentielles à cette vitalité culturelle, notamment :

- des artisans et des artisanes ainsi que des travailleurs et des travailleuses à la fine pointe des connaissances et de leurs compétences;
- des organismes et des entreprises de la culture et des communications en bonne santé financière;
- des équipements culturels appropriés répartis sur l'ensemble du territoire.

L'engagement des milieux

Cette vitalité repose en grande partie sur la façon dont la société québécoise dans son ensemble saura s'approprier la culture, notamment par :

- l'expression de la créativité, entre autres, par les pratiques de loisir culturel et scientifique ou encore par le rapprochement entre les artistes et la population;
- l'élargissement du public et l'augmentation de la participation active de la population aux activités culturelles partout sur le territoire;
- la participation de la population, particulièrement par l'entremise des instances locales ou régionales, aux choix sociaux, économiques ou politiques, qui ont un effet sur le développement culturel des communautés.

Le pluralisme culturel

Le pluralisme culturel est en train de s'imposer comme une valeur fondamentale de toute société démocratique moderne. Ce défi s'accentuera compte tenu de l'évolution démographique du Québec et de l'importance croissante que prendra l'immigration.

La société québécoise est composée de trois communautés historiques principales (autochtone, francophone et anglophone) qui ont chacune leurs valeurs culturelles et leur interprétation propre de l'histoire du Québec. Le défi consiste à tirer tout le potentiel créateur des interrelations pouvant ainsi être engendrées.

La pérennité du patrimoine

Dans la foulée du rapport du Groupe conseil sur la politique du patrimoine culturel, le Ministère s'apprête à renouveler le cadre légal et administratif qui balise la gestion du patrimoine. Ainsi, les mandats de la Commission des biens culturels, dont l'expertise et les actions contribuent largement à l'intervention de l'État dans le domaine du patrimoine culturel depuis de nombreuses années, seront renforcés. Entre autres défis, il y a :

- la nécessité d'une plus grande synergie entre le Ministère et ses nombreux partenaires autour de la gestion du patrimoine;
- le renforcement de la mise en valeur du patrimoine du Québec, incluant la composante bâtie des paysages urbains et ruraux;
- la relance, la coordination, l'interdisciplinarité et la diffusion de la recherche sur le patrimoine du Québec; le perfectionnement des sciences et des métiers du patrimoine.

On doit ajouter à cela un autre défi, soit celui de la sauvegarde électronique du patrimoine archivistique et documentaire contemporain.

3.2

L'ouverture sur le monde

Non seulement l'expression de la créativité cimente la culture québécoise, mais elle doit, en plus, être capable d'intéresser « les autres », d'exprimer sa différence, de s'exporter, et ce, au risque de s'en trouver marginalisée. Seuls le respect et la promotion par les différents pays du principe de la diversité culturelle pourront garantir à toutes les cultures des chances de survivre et, surtout, de prospérer.

La diversité culturelle

La défense du principe de la diversité linguistique et culturelle dans les instances internationales pourrait bien être le défi de la décennie pour une société de la taille du Québec et même pour les plus grandes.

La scène internationale

Le Québec est déjà une société volontiers ouverte au monde, notamment sur le plan culturel.

Cependant, s'ouvrir au monde, c'est aussi livrer bataille pour faire valoir sa culture et ses communications sur la scène mondiale. Le Ministère entend donc se préoccuper :

- de la promotion de la culture québécoise dans le monde;
- de la diffusion sur la scène internationale des œuvres artistiques, des produits, de l'expertise et des services culturels ou liés aux communications;
- de l'accueil des artistes et des productions venues d'ailleurs, notamment en contexte de réciprocité.

Le Ministère agira ainsi tout en faisant en sorte que les œuvres et les produits québécois occupent au maximum le marché du Québec.

Les alliances et les différentes formes de partenariat avec les acteurs d'autres pays sont privilégiées pour renforcer un potentiel commun de création, de production et de diffusion.

3.3

Le dynamisme du secteur des communications et la maîtrise des nouvelles technologies

L'importance économique du secteur des communications au Québec exige que sa croissance reste soutenue. Tout retard mettrait l'avenir économique du Québec en danger et compromettrait la création d'emplois pour la jeune génération.

L'enjeu consiste ici à consolider le secteur québécois des communications et des médias (traditionnels et nouveaux) pour qu'il serve le mieux possible les intérêts des citoyens et citoyennes, que les retombées soient accessibles à l'ensemble de la population partout sur le territoire contribuant ainsi à la construction et au reflet de la culture et de l'identité québécoises, tout en étant suffisamment fort pour s'imposer économiquement sur la scène mondiale.

Au cours des prochaines années, le Ministère devra relever plusieurs défis :

- la mise en place de conditions favorables au développement des entreprises du secteur des communications;
- l'actualisation de la Politique du cinéma et de la production audiovisuelle;
- le renouvellement de l'action en matière d'autoroute de l'information;
- l'assurance de la qualité, de la diversité et de la circulation de l'information et des produits culturels dans le contexte des mouvements de propriété dans l'industrie des médias et des télécommunications;
- une réponse appropriée aux besoins de main-d'œuvre de l'industrie;
- l'amélioration de la position concurrentielle des entreprises des nouveaux médias sur les marchés;
- la concertation des partenaires gouvernementaux et ministériels;
- la démocratisation et l'équité entre les régions concernant l'accès aux moyens de communication et aux services offerts;
- l'amélioration de l'accessibilité, de la qualité et de la diversité des contenus québécois, produits et services, notamment en français;
- la mise à jour, la coordination et le respect des politiques gouvernementales de gestion des documents électroniques.

3.4

Une administration renouvelée

Le renouvellement de la conception que l'on se fait de la culture, son influence sur les orientations en matière de politiques culturelles, le développement accéléré du secteur des communications, la multiplication des acteurs qui s'approprient diverses facettes du développement culturel ou des communications de même que les défis du financement sont tous des enjeux qui obligent le Ministère, les organismes et les sociétés d'État à adapter leurs actions aux réalités d'aujourd'hui.

Le cadre de gestion

Le gouvernement du Québec a adopté un cadre de gestion pour l'administration gouvernementale dont les responsabilités sont prévues dans la nouvelle Loi sur l'administration publique. Le Ministère doit aussi contribuer à d'autres priorités gouvernementales, notamment aux décisions prises à la suite du Sommet du Québec et de la jeunesse, à celles qui l'ont été en matière de développement régional ou encore à celles qui sont relatives à la protection des renseignements personnels.

Le défi consiste donc à inscrire l'action ministérielle dans la réforme proposée et à donner au personnel les moyens d'atteindre les objectifs qui y sont liés.

L'anticipation

Le Ministère, les organismes et les sociétés d'État doivent anticiper les changements, d'où l'importance d'une fonction de recherche axée particulièrement sur l'analyse, la prospective et la veille. Le leadership reposera en grande partie sur cette capacité d'adaptation.

Le partenariat

Par ailleurs, le développement culturel repose dorénavant sur des actions multiples. Certains acteurs travaillent déjà de façon complémentaire ou en collaboration avec le Ministère, les organismes ou des sociétés d'État. Dans un souci de cohérence, la planification doit prendre en considération les orientations et les activités de l'ensemble de ces partenaires, qu'ils soient locaux, régionaux ou internationaux.

4 LA CAPACITÉ ORGANISATIONNELLE

Pour coordonner son action, le Ministère s'appuie sur le Bureau du sous-ministre (BSM), duquel relève le Secrétariat général du Ministère, la Direction des communications et la Direction générale de l'administration. Sont impliqués le Sous-ministériat aux politiques, aux sociétés d'État et au développement international, celui aux communications et aux institutions nationales et, enfin, celui à l'action régionale, à la capitale et à la métropole, dont les activités se déploient dans dix-sept régions administratives.

Pour favoriser la concertation et le partenariat, le Ministère a mis en place récemment la Direction générale de la concertation interministérielle et du développement international, dont le Bureau de la diversité culturelle fait partie. La création de cette unité permettra, de plus, de donner une place importante aux relations fédérales-provinciales.

Le Ministère a procédé également à la transformation de la Régie du cinéma en agence gouvernementale. Une autre agence (les ANQ) est prévue pour 2001. Par ailleurs, pour consolider son action dans le cadre de la réforme administrative gouvernementale, le Ministère s'est donné trois nouvelles unités : la Direction de l'action stratégique, de la recherche et de la statistique, la Direction des sociétés d'État et la Direction du soutien à la modernisation de la gestion.

Cette dernière porte le plan ministériel d'implantation de la modernisation, lequel s'articule autour de deux grands projets : d'une part, la création d'un réseau réunissant le Ministère et l'ensemble des organismes qui relèvent de la ministre d'État à la Culture et aux Communications et, d'autre part, la mise en place de nouveaux mécanismes pour soutenir les services offerts aux publics cibles, tels la déclaration de services aux citoyens et les systèmes d'information adaptés à la chaîne des services rendus. Soulignons également l'implantation du système de gestion intégrée des ressources, lequel accompagne le plan ministériel de modernisation.

Enfin, le Ministère, en collaboration avec l'Institut de la statistique du Québec, le CALQ et la SODEC, a créé l'Observatoire de la culture et des communications. Cet instrument devrait permettre au cours des prochaines années d'obtenir un portrait complet de la réalité de la culture et des communications et d'en suivre l'évolution par des indicateurs appropriés. Il favorisera aussi une connaissance plus juste de la participation des citoyens et des citoyennes à la vie culturelle, de la création, de la production ainsi que de la diffusion. Il permettra enfin de mieux déployer les actions des organisations de la culture et des communications.

5 LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

L'action du Ministère pour les trois prochaines années s'articulera donc autour des quatre orientations stratégiques suivantes :

- la démocratisation de la culture et des services de communication;
- la stimulation de la création, de la production et de la diffusion;
- l'adaptation du système culturel et des communications;
- le renouvellement de l'action ministérielle.

Les actions sous-jacentes à ces orientations donneront la priorité à la population et notamment aux jeunes de la façon suivante :

- l'importance donnée à la jeunesse dans la mise en œuvre des programmes du Ministère, des organismes et des sociétés d'État;
- l'examen de la réalité culturelle spécifique des jeunes (besoins nouveaux);
- des gestes dirigés vers la formation et l'intégration des jeunes travailleurs et travailleuses de la culture, des médias et des nouvelles technologies au sein du marché du travail;
- la prise en charge des décisions découlant du Sommet du Québec et de la jeunesse.

Par ailleurs, en accord avec les objectifs du nouveau cadre gouvernemental de gestion, le Ministère entend accentuer la qualité des services qu'il offre à la population dans la perspective suivante :

- la rédaction et la publication d'une déclaration de services aux citoyens;
- une offre d'information et des prestations de service au public cible qui répond aux attentes des individus et des organisations associés au développement de la culture et des communications;
- une évaluation périodique de la satisfaction de la population à l'égard de l'information et des services fournis par le Ministère.

Selon les objectifs visés par ces orientations stratégiques, le Ministère utilise des **indicateurs de situation** dont l'évolution ne dépend pas strictement de son action mais également de celle de ses partenaires gouvernementaux et de divers acteurs externes. Pour cette raison, aucune cible n'est associée à ces indicateurs. Il se sert également d'**indicateurs de mise en œuvre,** principalement liés à l'actualisation ou à l'entrée en vigueur de ses programmes, de ses stratégies ou de ses politiques. Enfin, le Ministère définit des **indicateurs de résultats** qui permettent d'apprécier les progrès accomplis au regard de certaines actions ministérielles, notamment celles qui découlent de la mise en œuvre de ses politiques et de ses programmes. Des cibles peuvent être associées aux indicateurs de mise en œuvre et aux indicateurs de résultats.

5.1

ORIENTATION

LA DÉMOCRATISATION DE LA CULTURE ET DES SERVICES DE COMMUNICATION

Une culture vivante et originale trouve sa source dans l'apport des individus à son égard. Travaillant à l'affirmation de l'identité québécoise de même qu'à la promotion et à l'expression de la culture, le Ministère se doit de stimuler cet apport des individus en agissant auprès d'eux et en suscitant leur engagement, notamment par l'entremise des instances locales, régionales ou communautaires. Le Ministère doit, par ailleurs, viser l'équité entre les régions concernant l'accès à la culture, aux moyens de communication et à l'information.

OBJECTIF

PROMOUVOIR ET VALORISER LA PRATIQUE D'ACTIVITÉS CULTURELLES PAR LES CITOYENS ET LES CITOYENNES

En adoptant ses politiques sectorielles, le Ministère traduit sa volonté de dynamiser l'activité culturelle en ayant comme préoccupation première la participation de la population du Québec. Au cours des dernières années, il a ainsi adopté la Politique de diffusion des arts de la scène (1996), la Politique de la lecture et du livre (1998), la Politique québécoise de l'autoroute de l'information (1998) et, plus récemment, la Politique muséale (2000).

Le protocole d'entente avec le ministère de l'Éducation, sur lequel s'appuie la concertation avec cet important partenaire, contribue également à l'atteinte de cet objectif.

INDICATEUR DE SITUATION

- Contribuer à accroître le taux de fréquentation des bibliothèques, des salles de spectacles et des institutions muséales au cours des trois prochaines années.

  Exposé de la situation : Au Québec, une personne sur trois n'a fréquenté qu'un seul de ces lieux culturels en 1999.

INDICATEURS DE RÉSULTATS

- Renouveler, d'ici 2004, dans les musées, 25 expositions permanentes et réaliser 25 expositions itinérantes ainsi que 20 expositions internationales.
- Maintenir le rythme de sensibilisation des jeunes élèves à la culture et aux communications (700 000 rencontres et visites en 1998-1999).

OBJECTIF

FAVORISER LA RESPONSABILISATION DES ORGANISMES, DES INSTANCES LOCALES ET RÉGIONALES AINSI QUE DES COMMUNAUTÉS AUTOCHTONES À L'ÉGARD DU DÉVELOPPEMENT CULTUREL, NOTAMMENT EN MATIÈRE DE PATRIMOINE ET D'INFORMATION LOCALE

La signature d'ententes de développement culturel avec les pouvoirs locaux et régionaux ainsi qu'avec les nations et les communautés autochtones est la voie principale par laquelle le Ministère établit des formes de partenariat favorisant la prise en charge de responsabilités en matière de culture. Rappelons que les partenaires municipaux doivent, préalablement à la signature de telles ententes, adopter leur propre politique culturelle.

Par ailleurs, la Politique muséale comporte également cet objectif, il en sera de même pour la future politique du patrimoine. Enfin, par son soutien actif aux médias communautaires, le Ministère renforce la participation de la population dans le domaine de l'information.

INDICATEURS DE RÉSULTATS

- Faire participer, d'ici 2004, au moins 25 municipalités au soutien aux musées par des ententes triennales;
- Assurer le renouvellement des ententes de développement culturel avec les municipalités et avec les communautés autochtones qui viendront à échéance d'ici 2004.
- Permettre, d'ici 2003, à une centaine de médias communautaires d'avoir accès à une aide sur le plan du fonctionnement.

Orientation

La stimulation de la création, de la production et de la diffusion

La culture s'exprime, d'abord, par la création artistique, la production, la promotion et la mise en marché des œuvres et des produits culturels tangibles, issus de l'activité des artistes, des organismes et des industries de la culture et des communications. Dans un contexte de mondialisation qui tend à occulter l'affirmation des particularités, il importe aussi de voir à ce que soient créés des contenus de qualité reflétant la réalité culturelle et linguistique québécoise. De plus, la vive concurrence étrangère commande des efforts importants pour assurer la visibilité et la présence des artistes ainsi que des créateurs et des créatrices et la diffusion des œuvres artistiques et des produits culturels ou liés aux communications sur la scène mondiale.

Objectif

Favoriser le renouvellement de la création, l'émergence de produits et de services novateurs et la production de contenus [illegible]

Différentes mesures de soutien à la création, à la production et à la diffusion sont en place et contribuent au dynamisme de la culture et des communications ainsi qu'à tous les secteurs socioéconomiques grâce au Fonds de l'autoroute de l'information. Sous la responsabilité du Ministère et de ses partenaires, notamment le CALQ et la SODEC, ces mesures s'adressent aux artistes, aux organismes et aux entreprises. Elles soutiennent la création et l'innovation dans différents secteurs et elles ont aussi en commun le souci de la production de contenus de langue française, notamment dans le réseau Internet.

Indicateurs de résultats

- Soutenir, en 2001-2002, la production de six premiers ou deuxièmes longs métrages québécois;
- Accorder un soutien aux organismes qui engagent de jeunes artistes professionnels pour des premières expériences de création artistique;
- Maintenir le nombre de projets financés par le Fonds de l'autoroute de l'information.

OBJECTIF

ACCROÎTRE LA DIFFUSION DES ŒUVRES ET DES PRODUITS QUÉBÉCOIS ET CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT DES MARCHÉS

Une culture forte est une culture présente chez soi, sur son propre marché. Soucieux de cette prémisse, le Ministère et ses partenaires administrent des mesures de diffusion des œuvres et des produits québécois afin de faire face à la concurrence étrangère sur le marché québécois.

Par ailleurs, une stratégie commune de développement culturel à l'étranger permet au Ministère et à ses partenaires de relever le défi d'exporter les œuvres, les produits et les savoirs québécois.

INDICATEUR DE SITUATION

- Consolider la part de marché détenue par les entreprises québécoises, au Québec.

  Exposé de la situation :
  cinéma : 7 % des recettes en 1999;
  - télévision : 89 % de l'écoute des francophones à la télévision de langue française en 2000;
  - disque : 23 % des achats en 1998;
  - livre : 35 % des ventes aux particuliers en 1998-1999;
  - spectacle professionnel : 74 % de l'assistance en 1997-1998.

INDICATEUR DE RÉSULTATS

- Maintenir à environ 400 par année le nombre de représentations dans le domaine des arts de la scène données à l'extérieur du Québec.

Orientation

L'adaptation du système culturel et des communications

Le contexte actuel engendre des mutations considérables qui ne sont pas sans effet sur l'organisation des systèmes culturels et de communications. Il faut donc aider les organismes et les entreprises à mieux s'adapter aux réalités contemporaines. Cependant, il importe avant tout de leur garantir les moyens pour améliorer leur santé financière et favoriser leur développement.

Objectif

Contribuer à la stabilisation et à la création d'emplois ainsi qu'au développement des compétences dans les secteurs de la culture et des communications

Emplois et compétences sont au cœur du système lié à la culture et aux communications. Le Ministère y consacre beaucoup d'énergie et a notamment adopté, en 2000, une stratégie québécoise de développement des ressources humaines dans le domaine de la culture en collaboration avec Emploi-Québec et le Conseil québécois des ressources humaines en culture. Cette stratégie est axée sur l'emploi, la formation et la connaissance du milieu.

Par ailleurs, les programmes du Conservatoire de musique et d'art dramatique du Québec et le soutien ministériel aux grandes écoles de formation contribuent activement à l'acquisition et au développement des compétences, principalement auprès des jeunes.

Indicateur de résultats

- Créer 250 emplois, en 2001-2002, dans le cadre de la stratégie québécoise de développement des ressources humaines en culture.

Indicateur de mise en œuvre

- Mettre en œuvre, en 2001-2002, des mesures d'employabilité des jeunes dans le secteur du multimédia.

Objectif

Créer des conditions favorables au développement des organismes et des entreprises de la culture et des communications dans le contexte de la mondialisation et de la nouvelle économie

Les entreprises et les organismes québécois évoluent dans un contexte où les décisions, sur lesquelles ils n'ont aucune emprise, influent ou risquent d'influer grandement sur leur développement et, par conséquent, sur la vitalité de la culture et des communications au Québec. Soucieux de ce contexte, le Québec s'engage fortement dans la défense du principe de la diversité culturelle auprès des instances internationales en contribuant à l'élaboration d'un instrument international sur la diversité culturelle et en faisant la promotion dans tous les forums internationaux.

Par ailleurs, le Ministère se préoccupe vivement des nouvelles conditions à mettre en place en matière de gestion de la propriété intellectuelle dans un environnement caractérisé par le développement fulgurant des technologies de l'information et particulièrement d'Internet. Le Québec compte ainsi appuyer les démarches des créateurs et créatrices pour le respect des droits d'auteur.

Indicateurs de mise en œuvre

- Participer aux différents groupes de travail sur la diversité culturelle et faire valoir le point de vue québécois dans les forums internationaux;
- Élaborer, d'ici 2003, un cadre de référence pour le respect et la gestion de la propriété intellectuelle du secteur de la culture et des communications, en lien avec les travaux interministériels prévus dans la Politique québécoise de la science et de l'innovation.

Orientation

Le renouvellement de l'action ministérielle

Le Ministère, appuyé par des sociétés d'État et des organismes, joue un rôle déterminant dans la mise en œuvre de la politique culturelle. Sa position dans l'ensemble des rapports qu'il entretient avec différents partenaires doit être claire et témoigner d'un leadership fort. Pour ce faire, il modernise sa gestion, s'adapte aux priorités gouvernementales, se préoccupe de la protection des renseignements personnels et se donne une vision claire de la direction à prendre et des changements à anticiper.

Par ailleurs, le développement culturel repose dorénavant sur des actions multiples, ce qui oblige le Ministère à prendre en considération les orientations et les activités de l'ensemble de ses partenaires.

Objectif

Moderniser l'organisation pour répondre à une gestion axée sur les résultats et visant la qualité des services

Pour concrétiser le renouveau en matière de gestion gouvernementale, le Ministère a lancé d'importants projets de modernisation susceptibles de transformer en profondeur les façons de faire. Le plan d'implantation de la modernisation présente un volet pour le personnel et un volet pour l'organisation. Il comporte une dimension d'informatisation ainsi que la mise en place de nouveaux outils de gestion applicables aux fonctions-conseils telles que l'analyse, la concertation, la recherche et l'évaluation. De plus, le plan d'action en matière de protection des renseignements personnels assure un respect rigoureux des dispositions de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels.

Indicateurs de mise en œuvre :

- Mettre en place et animer, en 2001-2002, un réseau réunissant le Ministère et l'ensemble des organismes et des sociétés d'État qui relèvent de la ministre d'État à la Culture et aux Communications;
- Transformer, en 2001-2002, les Archives nationales du Québec en agence gouvernementale;
- Adopter, en 2001-2002, des cadres ministériels d'évaluation de programmes, de recherche et de statistique;
- Restructurer les programmes d'aide financière d'ici 2003-2004 et mettre en place un système automatisé de gestion permettant des transactions électroniques.

Objectif

Actualiser les politiques et les stratégies du Ministère en tenant compte notamment des orientations gouvernementales ainsi que des politiques des autres ministères

La mission ministérielle n'est pas statique. Elle évolue au rythme de la société, de ses besoins, de ses aspirations et, plus particulièrement, en fonction des faits nouveaux en matière de politiques gouvernementales, de prestations de service et de technologies. L'actualisation des politiques ministérielles s'impose donc tout d'abord en raison de la nécessaire cohérence de l'action gouvernementale et aussi en considération de l'exigence de faire preuve de vigilance et de dynamisme pour faire reconnaître l'importance de la culture et des communications dans une société qui se veut démocratique et économiquement forte.

- Proposer au gouvernement, pour adoption en 2002-2003, une politique du cinéma et de la production audiovisuelle;
- Proposer au gouvernement, pour adoption en 2002-2003, une politique du patrimoine, ce qui mènera entre autres à l'actualisation des mandats de la Commission des biens culturels;
- Proposer au gouvernement une actualisation des mesures découlant de l'application de la Politique québécoise de l'autoroute de l'information.

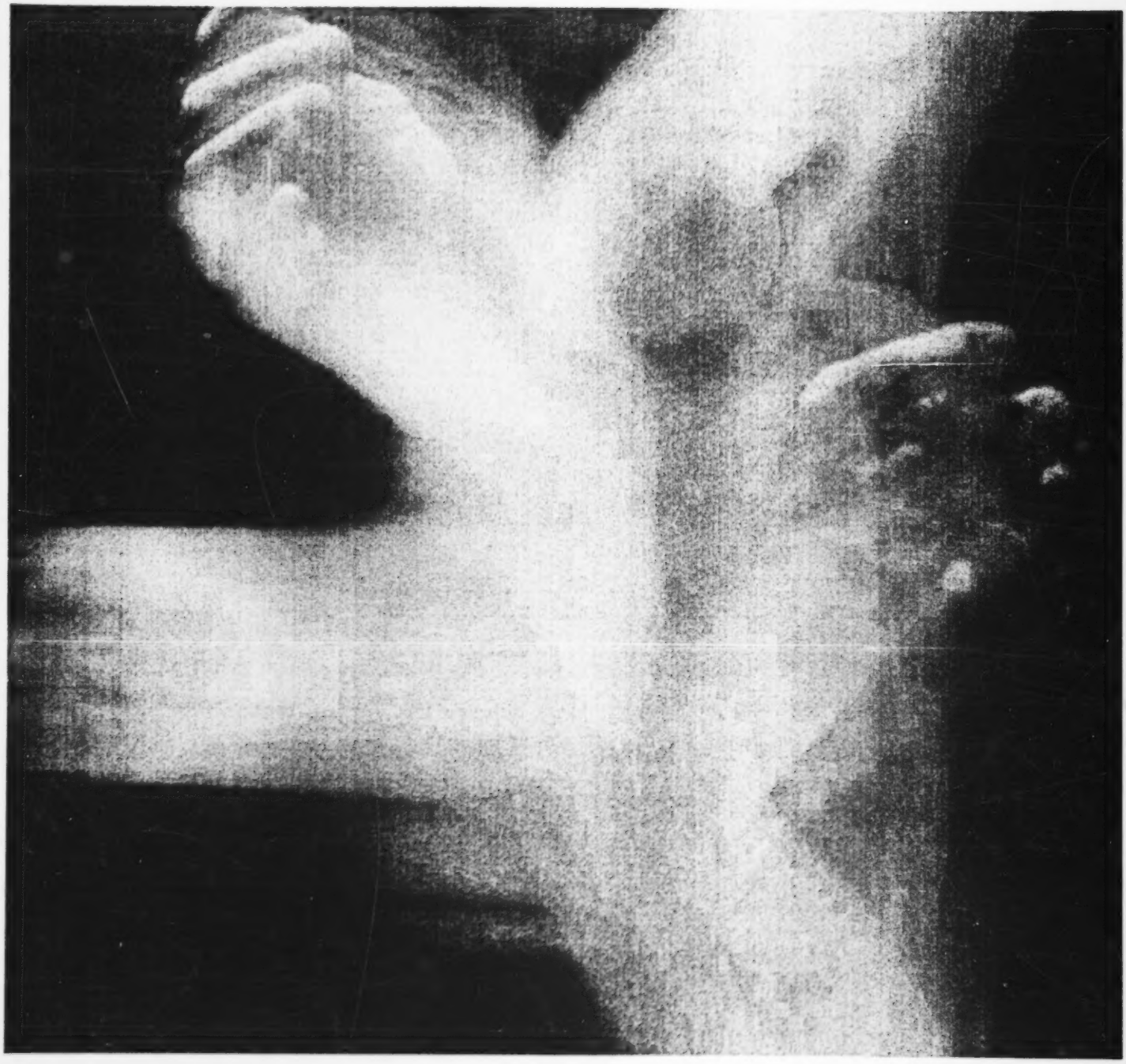
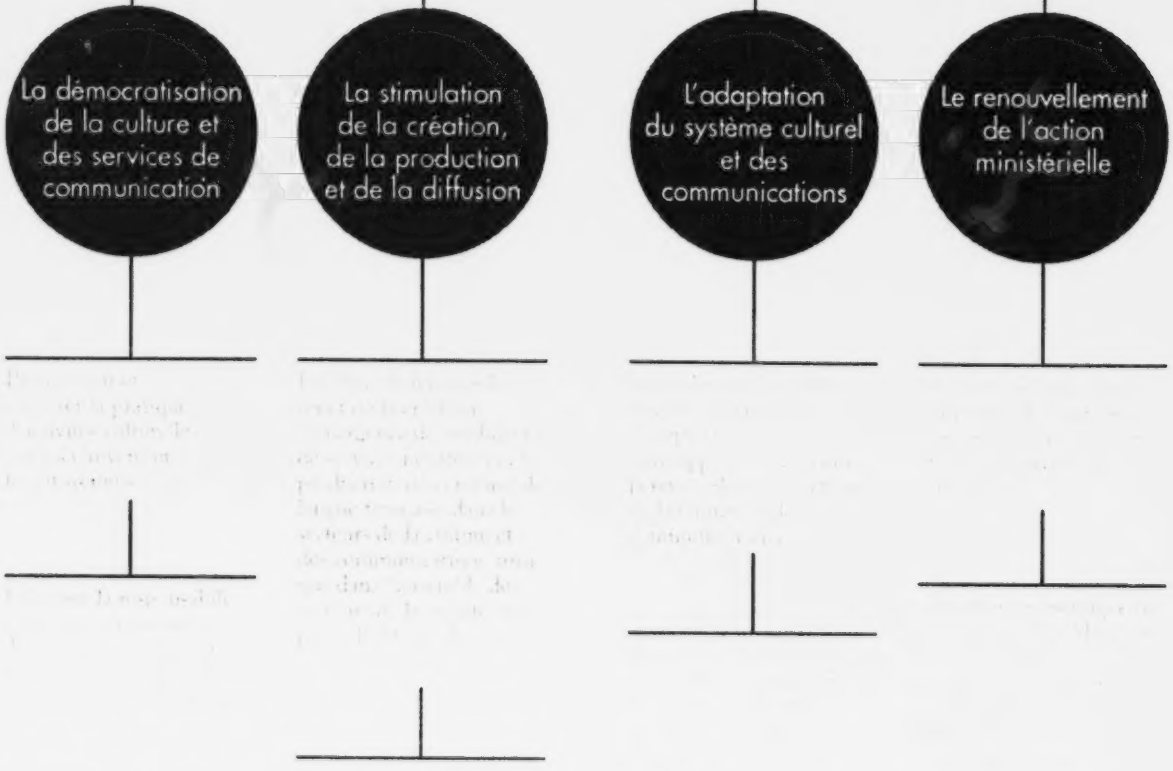


TABLEAU SYNTHÈSE DU PLAN STRATÉGIQUE 2001-2004

miser sur la créativité et l'innovation

Améliorer les services aux citoyens et citoyennes sur tout le territoire

Améliorer les conditions de la participation des jeunes à la vie culturelle et leur appropriation des nouvelles technologies de communication



ANNEXE

SYNTHÈSE DE LA PLANIFICATION DES SOCIÉTÉS D'ÉTAT

LA COMMISSION DES BIENS CULTURELS DU QUÉBEC

PLAN STRATÉGIQUE 2001-2004

LE MANDAT ET LA MISSION

La Commission des biens culturels du Québec (CBC) est un organisme de consultation institué par l'adoption de la Loi sur les biens culturels en 1972. La Commission doit donner son avis à la ministre d'État à la Culture et aux Communications sur toute question relative à la conservation des biens culturels et à la gestion des archives publiques et privées. Sa mission est la suivante :

- Enrichir la collection nationale de biens patrimoniaux;
- Veiller à sa conservation;
- Promouvoir sa mise en valeur.

ORIENTATION : LA DÉMOCRATISATION DE LA CULTURE ET DES SERVICES DE COMMUNICATION

• Axe d'intervention :	La diffusion.
• Objectif 2001-2004 :	Sensibiliser les clientèles.
• Stratégie :	La participation de la Commission aux activités du milieu.
• Moyens :	Guides d'intervention; Vulgarisation des recherches; Site Internet; Recherche de tribunes.
• Indicateur de situation :	Contribuer à développer les initiatives individuelles dans la sauvegarde du patrimoine.

ORIENTATION:
L'ADAPTATION DU SYSTÈME CULTUREL ET DES COMMUNICATIONS

- Axe d'intervention : L'éducation.
- Objectif 2001-2004 : Faire progresser les connaissances des intervenants du milieu.
- Stratégie : Collaboration internationale.
- Moyens : Définition des critères d'évaluation patrimoniale;
  Élaboration des cadres de référence.
- Indicateur de situation : Permettre une meilleure observance des principes internationaux reconnus dans le domaine.

ORIENTATION:
LE RENOUVELLEMENT DE L'ACTION MINISTÉRIELLE

- Axe d'intervention : La collaboration à la réflexion gouvernementale.
- Objectif 2001-2004 : Préparer la voie à la nouvelle politique du patrimoine.
- Stratégie : L'analyse des besoins.
- Moyens : Révision des outils d'intervention qui découlent de la loi;
  Exploration de nouvelles voies de financement;
  Réflexion interministérielle;
  Consultation continue avec le milieu;
  Révision des procédures.

LA BIBLIOTHÈQUE NATIONALE DU QUÉBEC

PLAN STRATÉGIQUE 2001-2004

LA MISSION

La Bibliothèque nationale du Québec a pour mandat de rassembler, de diffuser et de conserver le patrimoine documentaire publié au Québec ainsi que d'acquérir les documents publiés à l'étranger, mais relatifs au Québec.

Créée par une loi de l'Assemblée nationale adoptée le 12 août 1967, la Bibliothèque nationale devenait en 1989 une corporation autonome, mandataire du gouvernement.

La mission de la Bibliothèque est double : conserver le patrimoine documentaire en constituant une collection nationale la plus exhaustive possible et diffuser au plus large public possible une collection de référence accessible dans ses salles de consultation ou à distance, par le prêt entre bibliothèques ou par la diffusion dans Internet.

LE PLAN D'ACTION STRATÉGIQUE

La planification stratégique de la Bibliothèque s'articule autour des axes prioritaires suivants :

- Viser l'exhaustivité du patrimoine québécois publié;
- Demeurer à la fine pointe des technologies de l'information;
- Intensifier la mise en valeur du patrimoine documentaire;
- Assumer pleinement le mandat de conservation;
- Accentuer la formation du personnel et favoriser le transfert d'expertise;
- Accroître la productivité et l'efficacité de l'organisation.

Ces priorités gouverneront les actions des diverses unités administratives de la Bibliothèque : acquisition, conservation, traitement, technologies de l'information, référence, communications, relations internationales et administration.

- Améliorer l'efficacité du dépôt légal, sensibiliser les éditeurs et les divers intervenants de la chaine de production documentaire et accroître les acquisitions par dons ou échanges;
- Dresser les inventaires des fonds patrimoniaux existant au Québec et créer des mécanismes de signalement ou d'intégration à la collection nationale de conservation;
- Acquérir le deuxième exemplaire des monographies dont le sujet est relatif au Québec publiées au cours des dix dernières années et rassembler le plus grand nombre d'ouvrages destinés à la consultation du public dans le nouvel édifice qui abritera, en 2003, la collection de diffusion de la Bibliothèque nationale du Québec;
- Revoir et actualiser la politique de développement des collections pour l'ajuster aux pratiques nouvelles de production et de diffusion : collection de documents sur supports physiques, collection documentaire numérisée, collection diffusée dans Internet;
- Procéder à l'acquisition de fonds d'archives privées, prioritairement des auteurs littéraires, des musiciens ou des artistes d'importance nationale, réaffirmant ainsi le rôle primordial de la Bibliothèque dans la constitution du patrimoine documentaire québécois.

Le dépôt légal

- Puisque les progrès technologiques de l'édition électronique modifient les supports de publication ainsi que les méthodes d'impression et les circuits de diffusion, implanter d'abord le dépôt légal du patrimoine documentaire publié dans Internet avec les publications du gouvernement du Québec puis avec le secteur privé après 2005.

La numérisation des images et des textes

- Comme le catalogue multimédia, mis sur pied en 1997, offre une collection numérique déjà imposante et très fréquentée sur le Web, enrichir la collection virtuelle et alimenter le contenu québécois sur l'inforoute gouvernementale avec de nouveaux documents textuels et économiques.

L'informatique documentaire

- Faire évoluer le système informatique documentaire au rythme que connaît le développement international et implanter les versions les plus adaptées aux besoins des spécialistes de la documentation et du public utilisateur des bases de données bibliographiques.

OBJECTIF :
INTENSIFIER LA MISE EN VALEUR DU PATRIMOINE DOCUMENTAIRE

Le traitement documentaire

- Maintenir le rôle de chef de file de la Bibliothèque dans la description bibliographique et l'analyse documentaire par l'application rigoureuse des normes internationales de traitement et par le développement du fichier d'autorité pour la désignation des noms de personnes et de collectivités ainsi que pour les noms géographiques québécois. En tant qu'agence bibliographique nationale, la Bibliothèque souscrit au principe du contrôle bibliographique universel en publiant chaque mois la « Bibliographie du Québec ».

Les services au public

- Assurer l'accès à la collection de diffusion, aux instruments de recherche et à Internet dans les salles de lecture; offrir les services de référence et d'information sur place et à distance et offrir le prêt de documents entre bibliothèques;
- Préparer des publications destinées à tous les publics et présenter des expositions dans ses locaux ou dans d'autres institutions de diffusion culturelle et tenir des activités d'animation, de promotion ou de sensibilisation destinées à mieux faire connaître et apprécier la richesse des collections de conservation et de diffusion du patrimoine documentaire.

Les outils de référence

- Poursuivre le travail lié à la numérisation d'images tirées des collections et la préparation d'index permettant de mieux exploiter ces collections numérisées. La Bibliothèque produira des outils documentaires destinés aux régions du Québec, témoignant ainsi de sa présence et de son utilité pour tous les Québécois et Québécoises. Dans la mesure de son expertise, elle effectuera les recherches et la préparation intellectuelle destinées à des expositions qui pourront circuler dans l'ensemble du Québec. Le même travail de préparation sera effectué pour des expositions virtuelles présentées sur son site Web;
- Compléter la réalisation de l'inventaire bibliographique des relations France Québec et en assurer la mise à jour après janvier 2003;
- Assurer la mise à jour du Répertoire des sites Web de référence du Québec.

OBJECTIF :
ASSUMER PLEINEMENT LE MANDAT DE CONSERVATION

La Bibliothèque souhaite ancrer solidement la réalité du patrimoine documentaire dans le nouveau cadre général, légal et administratif qui balisera la gestion du patrimoine au sein du gouvernement et elle entend s'associer comme partenaire autour de la gestion du patrimoine : recherches, inventaires, perfectionnement des métiers du patrimoine documentaire.

La désacidification

- Puisque les papiers blanchis par l'acide constituent une menace à la conservation à long terme des documents imprimés, poursuivre la désacidification qui s'avère une opération essentielle et atteindre l'objectif fixé, soit le traitement de 15 000 monographies annuellement.

Le microfilmage

- Étant donné que les livres rares et précieux ne peuvent être manipulés par le public et que les journaux, trop fragiles et trop volumineux, ne sont pas acquis en deux exemplaires, microfilmer l'exemplaire destiné à la communication au public;
- Accélérer le programme de microfilmage de journaux et de livres rares dans le contexte de la mise en place de la nouvelle Bibliothèque.

L'inventaire et l'état physique des collections

- Relocaliser tous les exemplaires uniques dans les magasins de conservation et préparer la collection de diffusion des deuxièmes exemplaires des monographies, des publications en série, des collections spéciales et des ouvrages de référence d'ici 2003.

La conservation à long terme

- Préserver les enregistrements sonores et visuels en les reproduisant sur un support plus stable et plus approprié que les supports traditionnels;
- Assurer la conservation à long terme des publications électroniques et élaborer des normes et techniques de stockage.

OBJECTIF:
ACCENTUER LA FORMATION DU PERSONNEL ET FAVORISER LE TRANSFERT D'EXPERTISE

La Bibliothèque accorde une priorité à la reconnaissance et à la valorisation de la compétence et de la créativité de son personnel. La formation continue et la motivation du personnel sont essentielles à l'avancement de l'institution.

Un défi particulier se pose: d'ici cinq ans, plusieurs employés et employées partiront à la retraite. Il est donc primordial.

- de développer une relève professionnelle et technique dans tous les secteurs disciplinaires d'excellence et de compétence de la Bibliothèque;
- de favoriser la transmission et le partage du savoir-faire et des connaissances vers les plus jeunes employés et employées; pour ce faire, la Bibliothèque souhaite implanter un programme de mentorat dans le cas de postes spécialisés dont les titulaires envisagent de prendre leur retraite;

- d'accroître la coopération avec les bibliothèques nationales par la signature d'ententes visant l'échange d'expertise et la formation du personnel.

OBJECTIF:
ACCROÎTRE LA PRODUCTIVITÉ ET L'EFFICACITÉ DE L'ORGANISATION

- Consolider des partenariats avec d'autres institutions gravitant dans le champ des technologies de la documentation et de l'information afin d'accroître l'impact et les retombées des actions menées par la Bibliothèque, notamment en archivistique, cartographie, musique, conservation, ainsi que dans le milieu littéraire scientifique, artistique et gouvernemental. Ces partenariats engendrent des économies d'échelle et apportent une expertise plus diversifiée;
- Soutenir la performance et l'amélioration continue de la banque de données bibliographiques Iris afin d'accroître l'efficacité du repérage des documents et la précision des informations relatives à l'état des collections;
- Mettre en place le nouveau cadre de gestion gouvernemental pour de meilleurs services aux citoyens;
- Revoir l'organisation interne de la Bibliothèque pour s'ajuster au nouveau contexte découlant de la mise en place de la nouvelle Bibliothèque nationale du Québec. Ainsi, la création d'équipes spécialisées, par type de documents, et réalisant toutes les opérations inhérentes à la chaîne documentaire, sera examinée en vue d'une application;
- Rassembler, afin d'exploiter davantage les ressources de la documentation québécoise, une équipe de recherche, constituée de spécialistes pour chacune des collections. Tout en contribuant au maintien de services de référence de qualité, cette équipe préparera, d'une part, des publications spécialisées : bibliographies portant sur des sujets précis, index analytiques ou thématiques, en version électronique ou sur papier, ou les deux à la fois; elle préparera, d'autre part, des publications s'adressant à un public plus large : albums thématiques illustrés, recueils d'images tirées des collections sur support papier ou numérisées. Ainsi, l'efficacité de la mise en valeur des collections s'en trouvera améliorée.

Conclusion

Au cours des trois prochaines années, la Bibliothèque continuera à rechercher l'excellence, à cultiver l'expertise et à s'ouvrir à l'innovation. Elle maintiendra le cap sur son mandat primordial : rassembler, conserver de manière permanente et diffuser le patrimoine québécois publié et tout document qui s'y rattache, et ce, avec efficacité et fierté.

LA GRANDE BIBLIOTHÈQUE DU QUÉBEC (GBQ)

LA MISSION

La mission de la GBQ est la suivante :

- servir à la fois la population du Québec et la ville de Montréal;
- accueillir cette population en un lieu culturel convivial, physique et virtuel, d'accès libre et gratuit;
- proposer, sous de multiples supports et technologies, des ressources patrimoniales québécoises exhaustives et des ressources documentaires universelles de haute qualité pour répondre aux besoins et aux droits de chacun à l'information, à l'éducation, à la culture, à la recherche et aux loisirs;
- assurer l'excellence des services et des activités, notamment par la compétence de son personnel;
- susciter et soutenir des partenariats et des réseaux;
- contribuer au développement culturel du Québec, en alliance avec d'autres institutions;
- offrir aux citoyens et aux citoyennes, tout au long de leur vie, l'accès le plus large possible au savoir sous toutes ses formes;
- contribuer à réduire les disparités entre eux et à améliorer la qualité de leur existence.

Pendant les années 2000-2005, la GBQ doit mettre en place :

- une bibliothèque publique, reflet de la société du savoir;
- une institution culturelle à vocation nationale;
- grâce à cette institution, un réseau en partenariat avec les autres institutions documentaires;
- une bibliothèque publique de proximité.

Le projet de la Grande bibliothèque du Québec s'inscrit naturellement dans le plan stratégique du ministère de la Culture et des Communications qui s'articule autour de quatre grands enjeux structurants :

La vitalité de la culture québécoise

La GBQ constituera tant par la diversité de ses collections que par la mise en valeur de la collection patrimoniale québécoise un lieu de référence, de recherche et d'animation; elle répondra aux besoins de sensibilisation à la lecture et à d'autres pratiques culturelles reliées au livre et à la lecture; elle donnera des services diversifiés à plusieurs clientèles spécifiques comme les travailleurs autonomes, les enfants, les handicapés, les généalogistes, les gens d'affaires, etc., notamment par des sélections documentaires de base et elle travaillera à l'égalité des chances par un accès démocratique aux collections et en accordant une attention particulière à certaines clientèles, par exemple celle des décrocheurs et des analphabètes.

L'édifice sera un équipement culturel en lui-même. Sa construction aura été précédée d'un concours international d'architecture afin de garantir l'adéquation de l'édifice, des installations et de tous les équipements à la mission et aux mandats de la GBQ, aux besoins des usagers et leur mise à la disposition des usagers dans les délais prévus.

L'ouverture sur le monde

La GBQ offrira des collections de référence, des revues et des journaux en plusieurs langues, outre qu'elle proposerait un laboratoire de langues. Une entente de principe est intervenue avec le ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration afin de proposer des activités propres aux nouveaux arrivants. La GBQ entend également développer des partenariats avec la francophonie et présenter des expositions reliées au livre et à la lecture en collaboration avec d'autres grandes bibliothèques du monde.

Le dynamisme du secteur des communications et la maîtrise des nouvelles technologies

L'utilisation des nouvelles technologies est essentielle à la réalisation des mandats d'une grande bibliothèque. Les prochaines années serviront à développer la bibliothèque virtuelle, les services documentaires en réseau soit en intranet, soit en extranet, à soutenir le développement du réseau des bibliothèques publiques et à donner accès aux usagers de tout le Québec, à travers le réseau Internet, à ses diverses banques de données. De plus, la GBQ stimulera le développement de logiciels de bibliothéconomie en partenariat avec les bibliothèques publiques.

Une administration renouvelée

La GBQ est un projet concret qui illustre la volonté gouvernementale de mettre au point des instruments culturels majeurs pour l'ensemble des Québécois. Les mandats confiés à la GBQ permettront à chacun d'exercer son droit à la culture, à l'éducation, à l'information et au savoir. Elle offrira à tous l'accès libre et gratuit à l'entière richesse du patrimoine québécois publié et aux meilleures ressources universelles.

De plus, la nouvelle Loi sur l'administration publique sera intégrée dans le développement des modes de gestion et des systèmes d'information.

LE CONSEIL DES ARTS ET DES LETTRES DU QUÉBEC (CALQ)

PLAN STRATÉGIQUE

Le Conseil a pour mission de soutenir, dans toutes les régions du Québec, la création, l'expérimentation et la production et d'en favoriser le rayonnement au Québec, au Canada et à l'étranger. Il a aussi pour objet d'appuyer le perfectionnement des artistes. Le Conseil est également appelé à donner à la ministre d'État à la Culture et aux Communications des avis sur toute question relative aux domaines ou matières de sa compétence.

Les interventions du Conseil sont de deux types. D'une part, son action cible directement les artistes professionnels et les organismes artistiques à but non lucratif dans les domaines des arts visuels, des métiers d'art, de la littérature, des arts de la scène, des arts multidisciplinaires, des arts médiatiques et de la recherche architecturale à qui il apporte une aide directe sous forme de bourses, de prix et de subventions. D'autre part, son action dessert l'ensemble de la population québécoise qui bénéficie des programmes de diffusion et des mesures de sensibilisation et de développement de publics, lesquelles ont pour but de favoriser l'accessibilité aux œuvres et aux productions artistiques. Le soutien du Conseil est attribué dans le cadre des programmes d'aide financière qu'il élabore, ajuste et révise périodiquement en étroite collaboration avec la communauté artistique.

Le plan d'activité du Conseil s'articule autour des trois grands axes d'interventions que sont :
- l'émergence et le renouvellement de la création artistique;
- la consolidation des organismes artistiques et l'accès de la population aux œuvres artistiques;
- le développement du secteur des arts et des lettres.

Ces grands axes s'inscrivent dans les orientations stratégiques du Ministère que sont la démocratisation de la culture et la stimulation de la création, de la production et de la diffusion.

Les orientations suivantes guideront le Conseil dans ses interventions au cours des prochaines années, soit encourager l'innovation, le renouvellement et la vitalité de la création artistique.

La création artistique constitue la principale assise de la culture québécoise. Elle procure aux Québécois et aux Québécoises un sentiment de fierté et d'appartenance dans un monde en rapide évolution et résolument axé sur le savoir et l'innovation. Le Conseil accorde une grande importance à la création artistique, à la diversité des styles, des genres et des expressions artistiques qui favorisent une vie culturelle dynamique et forte sur l'ensemble du territoire québécois. Il importe ainsi de soutenir adéquatement la recherche et la création d'œuvres québécoises, d'encourager l'innovation sous toutes ses formes, dans toutes les disciplines artistiques et toutes les régions et d'appuyer le perfectionnement des artistes et de la main-d'œuvre du secteur artistique.

Pour ce faire, le Conseil compte :
- soutenir les artistes dans leur travail de recherche et de création à toutes les étapes de leur carrière;
- encourager la relève artistique;
- appuyer le perfectionnement des artistes, des écrivains et des professionnels des arts et des lettres;
- soutenir les pratiques novatrices au sein des organismes existants;
- stimuler l'expression artistique des artistes issus d'une autre culture.

Consolider les organismes de production et de diffusion des arts et des lettres

La situation financière des organismes artistiques appelle un renforcement des mesures pour améliorer les conditions économiques des artistes, des écrivains et de la main-d'œuvre artistique. Un financement de base doit permettre d'assurer le fonctionnement et la réalisation de la mission artistique des organismes, le versement de droits et de cachets adéquats aux artistes ainsi qu'une rémunération équitable à l'ensemble de la main-d'œuvre du secteur.

Pour ce faire, le Conseil devra :
- assurer un financement adéquat aux organismes de production et de diffusion des arts et des lettres;
- améliorer les conditions économiques des artistes, des écrivains et de la main-d'œuvre du secteur.

Promouvoir le rapprochement des arts et des collectivités dans une perspective d'accessibilité

La vitalité culturelle d'une société est indissociable du rayonnement de la création artistique. À cet égard, il est important de créer des conditions propices à la circulation des œuvres québécoises sur l'ensemble du territoire, d'assurer l'accès et la participation de la population aux activités artistiques et de soutenir l'intérêt des Québécois et des Québécoises pour les arts. Le Conseil souhaite créer des conditions propices à la fréquentation des arts pour l'ensemble de la population et plus particulièrement pour les jeunes, faciliter la présentation des œuvres dans les salles de spectacles et les centres d'artistes de même que l'accès aux œuvres littéraires.

Pour ce faire, le Conseil verra à :
- soutenir une large diffusion des œuvres artistiques au Québec;
- appuyer les actions de sensibilisation aux arts;
- encourager les actions de renouvellement et d'accroissement des publics.

Soutenir l'expression d'une vie artistique dynamique sur l'ensemble du territoire québécois

L'étendue géographique du Québec de même que l'accès à une offre équitable pour l'ensemble de la population québécoise commandent une intervention soutenue à l'égard des régions. La faible densité de population, le nombre limité de structures de production, la problématique de l'exode des artistes et des créateurs des régions, ainsi que les coûts liés à l'éloignement, posent des défis quotidiens aux organismes et aux artistes implantés dans les régions.

Pour ce faire, le Conseil travaillera à :
- soutenir le dynamisme artistique sur l'ensemble du territoire québécois;
- accentuer sa présence sur tout le territoire québécois;
- adapter ses interventions aux politiques, mesures et spécificités territoriales.

Stimuler la présence des artistes québécois et de leurs œuvres sur la scène internationale

L'accroissement de la diffusion des œuvres québécoises sur les marchés internationaux est devenu un des facteurs incontournables du développement des arts et des lettres. L'excellence de la création des artistes et des organismes québécois est reconnue partout dans le monde. Grands ambassadeurs de l'identité québécoise, ils démontrent une présence sur la scène internationale qui mérite d'être soutenue et stimulée. Le Conseil entend favoriser le développement d'un véritable partenariat avec les organismes et les artistes qui se produisent à l'étranger pour leur permettre de planifier à moyen et à long termes leurs activités.

Pour ce faire, le Conseil s'emploiera à :
- accroître son soutien à la diffusion des œuvres artistiques hors Québec;
- mettre en œuvre des projets structurants de développement international et y participer;
- favoriser le développement international de la carrière des artistes et des écrivains;
- encourager la réciprocité des échanges artistiques avec les pays hôtes des productions québécoises.

Optimiser le développement des arts et des lettres

Le Conseil doit appuyer le développement des arts et des lettres en soutenant financièrement les artistes et les organismes et en favorisant une meilleure connaissance de la réalité, des besoins et des perspectives du secteur. Il compte contribuer plus activement aux débats et aux politiques relatifs au développement de la culture, des arts et des lettres et fournir à la ministre d'État à la Culture et aux Communications des avis sur divers aspects entourant le développement et l'évolution des arts et des lettres au Québec.

Pour ce faire, le Conseil se propose de :

- renouveler ses formes de partenariat;
- contribuer plus activement aux débats et aux politiques relatifs au développement de la culture, des arts et des lettres;
- collaborer aux travaux de l'Observatoire de la culture et des communications.

S'inscrire dans des modes de gestion modernes et adaptés

Le Conseil a toujours mis l'accent sur des pratiques de gestion rigoureuses et transparentes des ressources mises à sa disposition. Il poursuivra ses actions, au cours des prochaines années, avec la même rigueur dont font preuve les membres de son personnel, de la direction et du conseil d'administration.

Pour ce faire, le Conseil entend :

- soutenir les membres du conseil d'administration dans leurs travaux;
- maintenir les principes d'équité et de transparence dans l'administration de l'aide financière aux artistes et aux organismes artistiques;
- assurer une large circulation de l'information sur les programmes, les processus et le mandat du Conseil auprès des artistes, des organismes et du public;
- assurer une gestion optimale des ressources humaines, financières, matérielles et informatiques.

LA SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES CULTURELLES (SODEC)

La convergence de la culture et de l'économie

La force des entreprises culturelles est de se situer à la croisée de la création artistique et de la production de biens et de services qui contribuent selon leurs spécificités à la nouvelle économie, dont l'économie du savoir. Autant les entreprises culturelles sont des lieux d'où émergent des œuvres littéraires, musicales, audiovisuelles ou encore des métiers d'art ou multidisciplinaires, autant leur contribution à la création de richesses est un levier sur lequel les pouvoirs publics peuvent s'appuyer dans l'élaboration d'une stratégie économique.

Par conséquent, la SODEC entend, pour la reconnaissance de ce principe :

- appuyer le mouvement de la création artistique, notamment les nouveaux créneaux, afin que la production culturelle participe pleinement, et selon son potentiel, à l'économie québécoise.

Pour ce faire, elle verra :

- à documenter et à valoriser le discours de la convergence de la culture et de l'économie;
- à adapter ses programmes selon l'évolution des nouveautés technologiques dans la création artistique.

De plus, selon ses possibilités d'intervention, la SODEC cherchera à :

- favoriser un processus de mise à niveau technologique des moyens de production et de diffusion.

Pour ce faire, elle travaillera :

- à mettre en évidence dans les plans d'affaires des entreprises les faiblesses ou les retards sur le plan technologique et à les traiter en priorité;
- à réaliser toute recherche ou toute enquête permettant d'obtenir une vue générale de la situation dans un domaine donné.

La consolidation et la continuité des entreprises

La capacité de durer est au nombre des qualités d'une entreprise, quel que soit le créneau artistique où elle se situe. Pour s'assurer d'une stabilité dans le développement culturel, il faut miser sur des sociétés en bonne santé qui sont en mesure de renouveler leurs capacités artistiques et leur équilibre financier. Les entreprises viables produisent des œuvres et des biens culturels qui assurent des revenus réguliers aux artistes.

La SODEC croit fortement à ce principe et elle compte :

- renforcer les assises des entreprises d'expérience en valorisant leurs performances et leur rayonnement.

Pour ce faire, elle s'engage :

- à revoir ses programmes selon cet objectif afin de dégager ou d'orienter des ressources qui vont assurer la pérennité des entreprises établies;
- à contribuer à la continuité en mettant à la disposition de sa clientèle des outils d'accompagnement, en proposant des ajustements financiers et des engagements à long terme.

De plus, la SODEC croit qu'il est indispensable d' :

- avoir une approche systématique des institutions en région agissant sur le développement d'entreprises et le rayonnement culturel.

Pour ce faire, elle s'emploiera :

- à promouvoir le rôle de la Direction de la Capitale-Nationale comme point de liaison pour ses activités bancaires dans tout l'est du Québec et comme partenaire des entreprises dans les activités de rayonnement culturel dans la capitale;
- à intervenir auprès des partenaires économiques et financiers dans les régions afin qu'ils considèrent avec autant d'importance et de crédibilité les entreprises culturelles que celles des autres secteurs de l'économie;
- à intensifier ses relations avec les conseils régionaux de développement (CRD) en vue de la signature d'ententes spécifiques de développement des entreprises culturelles;
- à diffuser en région toute l'information sur le financement adapté aux petites et très petites entreprises;
- à entretenir avec tout le réseau culturel en région des relations d'échange afin de mieux faire connaître le mandat et les outils d'action de la SODEC.

L'optimisation du professionnalisme des entreprises

Tout en respectant l'indépendance des entreprises, la SODEC est en position de jeter un regard critique sur la qualité de la gestion de celles-ci. Si, de façon générale, les entreprises culturelles réussissent bien, compte tenu de la complexité du contexte dans lequel elles œuvrent, il est tout de même possible de préciser des besoins en matière de compétence professionnelle auxquels il est utile de s'attaquer sans retard. Les caractéristiques propres de l'économie de la culture créent des conditions singulières aux entreprises culturelles. Il faut donc rechercher des réponses adaptées à la nature des difficultés.

La SODEC reconnaît qu'il lui faut intensifier son rôle conseil pour :

- soutenir la démarche des entreprises dans l'optimisation de leur management, en particulier dans la gestion (l'organisation des ressources professionnelles et financières) et la mise en marché.

Pour ce faire, elle aura :

- à développer une connaissance intégrée des besoins dans chacun des domaines en misant sur son expérience interne;
- à effectuer des enquêtes dans des domaines jugés prioritaires;
- à élaborer une offre de service s'appuyant sur des ressources spécialisées;
- à y associer les organisations professionnelles dans l'élaboration d'offres de service et la diffusion de l'information.

La concentration des efforts vers le renforcement de la promotion et de la diffusion

Autant il faut investir dans la création et la production des œuvres, autant il faut leur accorder des moyens suffisants pour atteindre leur public partout où il se trouve. Une production rejoindra difficilement le public par sa seule force d'attraction sans l'apport d'une bonne mise en marché. Partant de ce constat, la SODEC considère qu'il revient à tous les partenaires de consacrer une attention particulière à des opérations bien définies afin de soutenir le cycle promotion, distribution, commercialisation.

Parce qu'elle réaffirme ce principe, la SODEC veut :

- accorder une importance accrue aux stratégies et aux moyens de distribution et de commercialisation.

Pour ce faire, elle aura :

- à resserrer ses exigences concernant le respect des plans de commercialisation qu'elle soutient financièrement;
- à appliquer ce principe dans la mise en œuvre du plan de développement de Place Royale au regard de sa mise en valeur aussi bien que de la réalisation d'un programme d'activités;
- à accorder une part substantielle de tout nouveau crédit, selon les domaines, à la promotion et à la diffusion.

La connaissance des industries culturelles

Trois catégories d'interlocuteurs ont besoin d'une lecture stratégique de la réalité économique des entreprises culturelles pour effectuer des choix éclairés : les dirigeants d'entreprise, leurs partenaires financiers et les gestionnaires publics. Tous ont besoin de s'appuyer sur des données récentes et des analyses de haute qualité. Depuis des années, il a été possible de constituer une masse de renseignements suffisante pour pallier les urgences, assez bonne pour voir ses carences et utile pour comprendre ce qu'il faudrait faire pour vraiment résoudre le problème. La culture en général et les industries culturelles en particulier ont besoin de se donner un outil concret, rationnel, efficace, en phase avec les nécessités d'une bonne gestion pour éclairer son fonctionnement.

Fortement convaincue de ce besoin, et après avoir élaboré une proposition en ce sens, la SODEC veut :

- développer au sein d'un observatoire de la culture une analyse propre aux industries et aux entreprises culturelles afin de contribuer à une lecture générale de l'économie de la culture.

Pour ce faire, elle se propose :

- de contribuer, avec ses partenaires réunis en consortium, à la conceptualisation et à la mise en place d'un observatoire qui aura pour rôle de recueillir, d'analyser et de diffuser des données et des travaux sur les activités se rapportant aux entreprises culturelles, à commencer par le domaine du livre.

L'amélioration des performances sur les marchés étrangers

La mondialisation des marchés et la concurrence internationale sont des réalités de plus en plus présentes qui touchent l'activité culturelle au sein même de ses plus petites entités. Non seulement le marché intérieur québécois est limité, mais il est soumis à une concurrence extérieure qui va en s'accroissant. Par conséquent, l'exportation devient de plus en plus un geste incontournable, obligatoire pour toute entreprise qui atteint un premier stade de maturité. Comme les règles du commerce international diffèrent à plusieurs égards de la commercialisation intérieure, l'exportation réclame une grande attention, une préparation adaptée, des stratégies appuyées sur des connaissances des marchés cibles et un savoir-faire qui provient largement de l'expérience.

Par conséquent, la SODEC se propose d' :

- aider, selon une évaluation précise des besoins, les entreprises exportatrices à se donner les moyens nécessaires à la connaissance et à la prospection des marchés cibles.

Pour ce faire, elle verra :

- à renforcer la synergie entre les opérateurs reconnus des présences collectives des entreprises dans les foires et les marchés internationaux dans le but de bonifier les interventions;
- à analyser le contexte dans lequel s'effectue l'exportation afin d'ajuster les moyens et les méthodes selon les besoins des différents domaines;
- à effectuer des synthèses des réalisations et des connaissances des entreprises selon les marchés afin de créer une base commune d'information;
- à évaluer la faisabilité d'offrir des services-conseils pour la préparation de missions exploratoires et de stratégies d'exportation;
- à poursuivre son effort dans le but de recueillir des données sur la valeur des exportations.

La diversification de l'éventail des outils financiers

Chaque réalité commande des moyens adaptés, et cela vaut aussi en ce qui concerne le soutien au développement culturel. Depuis cinq ans, la SODEC s'est donné un ensemble d'outils d'action adéquats qu'elle a pu définir notamment grâce aux avis de ses instances consultatives. Bien qu'une large part du travail ait été accomplie, il demeure encore des zones qui sont mal couvertes. Par conséquent, les moyens d'action doivent faire l'objet d'une attention renouvelée.

• devant cette réalité, la SODEC sera attentive à :
Créer de nouveaux outils qui compléteront sa capacité d'intervention et qui consolideront ses acquis, et évaluer les outils existants.

En particulier, elle aura :
- à effectuer une étude de faisabilité sur la création d'une société en commandite pour la restauration et la conversion d'édifices patrimoniaux;
- à participer aux travaux du Comité d'échange permanent sur le suivi des recommandations du Rapport Lampron;
- à participer aux travaux du Comité de travail chargé de revoir l'architecture du crédit d'impôt remboursable « audiovisuel ».

LE MUSÉE D'ART CONTEMPORAIN DE MONTRÉAL

PLAN STRATÉGIQUE

LA MISSION DU MUSÉE

Le Musée d'art contemporain de Montréal a été fondé en 1964 par le gouvernement du Québec à la demande d'artistes et de collectionneurs montréalais qui souhaitaient qu'une institution soit chargée de constituer une collection d'œuvres actuelles d'artistes d'ici.

En 1983, la Loi sur les musées nationaux (L.R.Q., chapitre 44) constituait le Musée en société d'État avec le mandat de collectionner, de conserver et de diffuser les œuvres d'artistes québécois tout en assurant une présence de l'art contemporain international.

Le Musée, en tant que société d'État, se doit de contribuer à l'atteinte des objectifs du ministère de la Culture et des Communications du Québec et, notamment, à son objectif de démocratisation de la culture et d'accès au savoir.

LE POSITIONNEMENT

Le Musée d'art contemporain de Montréal a acquis ces dernières années la réputation d'être une institution majeure par le succès de ses activités, la compétence de son personnel et la santé de sa gestion. Il est considéré, au Québec et au Canada, comme un leader dans son domaine.

LES ACTIVITÉS

Collectionner

La constitution de la collection permanente doit demeurer une activité prioritaire du Musée d'art contemporain de Montréal. Son développement est une affaire de choix et de moyens. Le Musée, qui est fier de sa collection actuelle, n'est pas moins conscient pour autant en ce qui concerne l'art international.

Combler les lacunes devient donc un axe de développement de la collection. Comme il s'agit d'ici d'œuvres moins récentes, le Musée croit qu'il est possible d'atteindre cet objectif en comptant sur la générosité des collectionneurs :

- Le Musée adopte une position proactive : à cet effet, un poste de responsable du développement des collections a été créé en 1998;
- Le Musée identifie des dons cibles susceptibles de combler les lacunes de sa collection. Par les dons, il rationalise les ressources financières limitées dont il dispose;
- Le Musée offre à ses mécènes des avantages qui les incitent à contribuer au développement de ses collections (carte de membre à vie, soirées pour les bienfaiteurs, club des collectionneurs, etc.).

Développer le savoir

Le Musée veille à ce que son personnel professionnel puisse exercer son rôle au plan aussi bien national qu'international dans le développement de l'histoire de l'art et de la pensée critique :

- Il accorde une place importante à la diffusion de ses recherches, notamment par ses publications : catalogues, actes de colloques et par le site Web de la médiathèque, le site Artimage et le site institutionnel (intégrant l'ensemble des sites du Musée);
- Le Musée continue à miser sur des comités scientifiques en partenariat avec les universités pour la préparation d'événements majeurs;
- Le Musée projette de créer, d'ici l'an 2002, un réseau de chercheurs associés et de faire reconnaître cette entité par toutes les instances œuvrant dans le secteur de la recherche en art contemporain;
- Le Musée mettra en place un intranet possédant les capacités technologiques facilitant la communication, le partage et la consignation des connaissances et la création du savoir.

Diffuser

Le Musée tient compte de la diversité des publics composés aussi bien d'amateurs que de spécialistes, de personnes de tous âges et de toute culture :

- Le Musée maintient environ de 20 à 25 événements par année (expositions, activités éducatives, colloques, créations multimédias);
- Il confirme son intérêt pour l'expression des artistes qui ont recours aux nouvelles technologies;
- Le Musée accorde une place prépondérante aux artistes québécois et un programme destiné tout particulièrement aux jeunes artistes sera maintenu;
- Par l'entremise des expositions, le Musée permet de faire connaître le travail des artistes québécois, de confronter leurs productions aux artistes internationaux ou de connaître le contexte international;
- Le Musée poursuit son programme de circulation de ses expositions dans les régions du Québec, au Canada et à l'étranger. À cet effet, un poste de responsable des expositions itinérantes a été créé en 1987. Plus de six expositions seront mises en circulation en 2001-2002;

- Le Musée développe des formes de partenariat au Québec pour la réalisation d'expositions itinérantes, notamment avec le Musée régional de Rimouski et le Centre d'exposition de Val d'Or;
- Le Musée entend poursuivre son programme de créations multimédias qui met en évidence l'inter disciplinarité de la création contemporaine;
- Le Musée entend également poursuivre son projet de veille thématique et ainsi rester en lien avec les chercheurs de plusieurs organisations universitaires et culturelles à travers le monde occidental. La veille thématique constitue déjà une étape importante dans la démarche du Musée visant à collecter, à partager et à diffuser les connaissances.

Éduquer

Le Musée continue à imprégner les différents secteurs de l'institution de son projet éducatif:

- Par une programmation conséquente de visites, d'ateliers de création, de rencontres, il fait comprendre les enjeux de l'art contemporain;
- Il s'efforce d'augmenter l'aptitude du visiteur à apprendre à partir des œuvres exposées et notamment celles de la collection. La démarche du Musée vise à rendre légitimes les réactions des visiteurs face à l'art contemporain;
- Le Musée maintient et renforce ses liens avec les institutions d'éducation, particulièrement avec le milieu universitaire;
- Des évaluations régulières sont donc menées auprès de nos clientèles scolaires;
- L'impact de la visite du Musée par les visiteurs est évalué annuellement;
- Le Musée entend maintenir ses collaborations avec le milieu de l'éducation en vertu du protocole d'entente signé par le ministère de l'Éducation et celui de la Culture et des Communications du Québec, notamment le projet Soutenir l'école montréalaise qui nous tient à cœur;
- Le Musée convie les amateurs d'art à participer à la vie culturelle en organisant des expositions d'œuvres des visiteurs.

Communiquer

Le Musée veut maintenir une image d'entreprise dynamique, originale et innovatrice. La direction du Musée est bien consciente qu'aucune institution publique ne peut évoluer sûrement sans bien connaître les besoins de ses publics et la réponse que ceux-ci réservent à son action:

- Le Musée accentue les innovations dans le domaine de la mise en marché des expositions et explore des avenues non traditionnelles;
- Le Musée a mis en place un comité consultatif des communications composé de spécialistes en communications et marketing;
- La fréquentation nous apparaît comme un indice de premier plan dont il faut tenir compte dans les évaluations;
- Le Musée a mis en place plusieurs mécanismes d'évaluation: études, bilans des expositions et événements et sondage annuel;

- Le Musée tient compte de l'hétérogénéité des publics. Plusieurs outils d'évaluation de sa compréhension du travail du Musée devront être élaborés;
- Le Musée vise à maintenir les résultats positifs obtenus en se comparant à d'autres institutions de même catégorie;
- Le Musée poursuit l'établissement de liens avec le milieu des affaires;
- Le Musée maintient son souci de répondre aux besoins du milieu des affaires par ses locations des espaces dont le chiffre d'affaires est en croissance;
- Le Musée est de plus en plus proactif dans la recherche de commandites;
- Le Musée s'efforce de mettre en valeur sa collection permanente par des événements de relations publiques;
- Le Musée lance son événement Arteité : une exposition d'œuvres de sa collection sur 25 sites d'affaires et touristiques à travers Montréal;
- Le Musée a désigné le secteur touristique comme un marché potentiel important;
- Le Musée poursuit ses alliances avec Tourisme Montréal;
- Le Musée raffine ses outils de communication interne afin d'augmenter la performance de ses équipes.

Administrer

Pour atteindre ses objectifs, le Musée continuera à développer les principales pistes de diversification de son financement (campagne de financement, activités commerciales, recherche de subventions de projets, commandites, etc.) :

- Le Musée entend maintenir le cap et viser un niveau d'autofinancement de 15 % sur un horizon de trois ans;
- Le Musée a déjà mené une campagne majeure de financement en 1992;
- Le Musée se prépare à lancer une autre campagne au cours de 2001;
- Le Musée organise à travers sa fondation trois activités de financement au cours de chaque année : un encan, un bal et une fête d'Halloween;
- Le Musée a mis en place un fonds d'activités commerciales (boutique, restaurant, librairie et location d'espaces) qui dégage des profits réels et ainsi contribue à accroître ses revenus autonomes de 10 % à 16 % en 8 ans.

LE MUSÉE DE LA CIVILISATION

PLAN D'ACTION 2000-2003

La création d'événements

- Créer, pour le grand public, des événements originaux et percutants au moins deux fois par année.

La programmation

- Structurer le calendrier des expositions pour une période de trois ans;
- Consentir des efforts constants pour faire participer les différents services à la planification de la programmation.

Les nouvelles mesures suggérées

- Vérifier les grandes tendances et valeurs de notre société ainsi que les préoccupations de nos publics cibles et particulièrement des groupes qui ne nous visitent pas;
- Évaluer les sujets et les thèmes auprès des visiteurs;
- Faire une recherche exploratoire pour évaluer le potentiel de certains sujets d'exposition avant qu'ils ne soient inscrits au calendrier des expositions;
- S'associer des communicateurs de milieux diversifiés dès les premières phases de réalisation d'un projet, dans le but de maintenir une approche novatrice et surprenante pour nos produits, en accord avec la réputation du Musée;
- Évaluer le découpage actuel de nos salles;
- Rétablir le rythme des inaugurations des produits porteurs et poursuivre notre trilogie actuelle : expo de société, expo identitaire, expo internationale.

La muséographie des expositions

Au moment de la présentation des scénarios d'exposition au comité de direction, les questions suivantes seront étudiées de façon particulière :

- S'assurer que, dans nos expositions, le visiteur sera invité à vivre une expérience particulière;
- Faciliter et favoriser l'interaction du visiteur à l'intérieur des espaces d'exposition;
- Améliorer la clarté du parcours dans l'exposition et s'assurer de l'expression claire du message clairement exprimé;
- Améliorer l'éclairage et le scripto-visuel.

L'accueil, l'action culturelle et l'éducation

- Planifier la programmation culturelle 2000, 2001 et 2002 selon les critères suivants :
  - donner la priorité aux événements et séries;
  - diminuer le nombre d'activités ponctuelles;
  - exploiter prioritairement les thèmes d'exposition;
  - assurer une meilleure adéquation entre l'offre et sa mise en marché;
  - répondre aux attentes de clientèles ciblées;
  - être à la fois un élément déclencheur de la visite au Musée et un élément significatif de la qualité de l'expérience offerte au visiteur.

Avec un objectif de fréquentation annuelle d'au moins 65 000 participants.

- Planifier la programmation éducative 2000, 2001 et 2002 selon les critères suivants :
  - adapter les thèmes d'exposition aux besoins de différentes clientèles;
  - répondre aux attentes de trois grands types de visiteurs : jeune public, familles et adultes;
  - articuler l'offre éducative en fonction des moments forts de fréquentation de ces clientèles ciblées;
  - assurer un équilibre entre l'offre faite aux groupes et aux individus;
  - établir la relation entre le nombre de produits et leur fréquence;
  - être à la fois un élément déclencheur de la visite au Musée et un élément significatif de la qualité de l'expérience offerte au visiteur.

Avec un objectif de fréquentation annuelle d'au moins 130 000 participants, pour autant que soit terminé le boycott scolaire.

- Définir les programmes culturels entourant une exposition en relation avec des partenaires qui peuvent en augmenter la visibilité.

L'amélioration de la satisfaction des visiteurs

- Concevoir et offrir des activités culturelles innovatrices, déclinées sur divers modes et répondant aux besoins de clientèles diversifiées.
- Concevoir et offrir une animation et des produits éducatifs plus variés, plus interactifs et mieux adaptés aux besoins des visiteurs.
- Rendre plus accessible le grand atelier de costumes sans réservation.
- Augmenter le nombre de visites commentées.
- Améliorer dans le Musée et hors Musée la promotion des produits éducatifs et culturels et des visites commentées (horaire, durée, description, visibilité, etc.).

L'accroissement de la fréquentation des visiteurs

Développer des produits culturels et éducatifs propres à des clientèles cibles :

- pour augmenter la clientèle scolaire :
  - offrir plus largement des ateliers dirigés et adaptés à la clientèle des garderies scolaires;
  - offrir une programmation inspirée de Pas de relâche pour la relâche lors des journées pédagogiques déterminées par les différentes commissions scolaires de la région;
  - renouveler le grand atelier de manière à permettre une plus grande capacité d'accueil (deux salles) et une thématique transversale à plus d'une exposition;
- pour augmenter la clientèle touristique :
  - mettre sur pied un accueil personnalisé avec introduction au Musée (de 5 à 10 minutes) aux grands groupes en visite libre au Musée;
  - pour la clientèle touristique ou locale qui a peu de temps pour visiter le Musée, mettre sur pied une offre de visites commentées sur demande (moyennant un coût de 15 $ l'heure) pour petits groupes (de 1 à 15 personnes) dans les langues française, anglaise et espagnole (en saison estivale);
  - intensifier l'offre de visites commentées pour les touristes, durant l'automne, le temps des fêtes et le Carnaval de Québec;
  - augmenter les visites de groupes (ex. : loisirs femmes);
- en analysant ces marchés et leurs intérêts, etc.;
- en mettant sur pied un produit (visites, démonstrations, etc.) et en faisant la promotion de ce produit;
- pour augmenter la clientèle « famille » :
  - analyser l'offre que le Musée fait à la famille et voir comment celle-ci peut être améliorée;
  - bonifier l'offre des Matinées jeunesse (fins de semaine et Noël) en ajoutant par exemple des matinées famille en avant-midi ou en après-midi les fins de semaine;
  - revoir l'offre des ateliers famille en considérant la durée, la visibilité, le type d'animation, le lieu, etc.;
  - analyser le besoin et la possibilité d'offrir une activité « Fête d'enfants au Musée » qui combinerait une activité dirigée avec guide animateur (style Matinées jeunesse) et la possibilité d'un repas pris sur place;
  - faire une offre culturelle et éducative combinée pour les événements ponctuels (Semaine de relâche) et calendaires (Noël, Halloween, Pâques, etc.);
  - évaluer la pertinence d'élargir la plage horaire des Plaisirs du dimanche pour inclure d'autres formes d'activités culturelles;

- pour augmenter la clientèle de la petite enfance :
  - offrir cette année non pas un seul produit (Haut comme trois pommes) mais deux produits de manière à les faire venir deux fois au Musée;
  - analyser la possibilité d'offrir les produits « petite enfance » toute l'année plutôt qu'à trois moments déterminés de l'année;
- pour augmenter la clientèle des adolescents et des jeunes adultes (de 15 à 30 ans) :
  - mieux connaître cette clientèle : besoins, moments de visites, types d'activités souhaitées, etc., et concevoir un produit mixte, activité culturelle et activité éducative;
  - intégrer des activités propres à cette clientèle dans la programmation culturelle;
- pour augmenter la clientèle des loisirs jeunes :
  - faire la promotion de notre programme Matinées jeunesse auprès des différents clubs de loisirs (scouts, etc.);
  - créer un produit « grands groupes » (ex. : circuits découverte) destinés aux groupes de loisirs et de terrains de jeux;
- pour augmenter la clientèle des aînés et retraités :
  - créer un forfait comprenant accueil, échange et visite d'exposition avec un guide;
  - intégrer dans la programmation culturelle sur des thèmes d'exposition des activités spécifiques pour cette clientèle;
  - mettre au point de nouvelles séries pour les retraités.

LE MUSÉE DU QUÉBEC

PLAN STRATÉGIQUE

- Poursuivre la révision de l'ensemble des outils de gestion des ressources humaines, matérielles et financières du Musée, de manière à accroître le niveau de motivation, de rendement et d'efficience de l'organisation;
- Affirmer notre image publique de musée d'art national et accroître notre rayonnement médiatique dans la capitale, en région et à l'étranger;
- Actualiser, redéployer et mettre en valeur les collections permanentes du Musée suivant un nouvel équilibre par rapport à notre calendrier d'expositions, lequel devra prévoir une grande exposition internationale au moins tous les trois ans;
- Réviser et enrichir l'ensemble des programmes éducatifs du Musée afin d'en accroître le rayonnement et les clientèles.

Ces objectifs font l'objet de suivis et d'évaluations périodiques. Chacun des directeurs est appelé à adopter un calendrier précis de mise en œuvre et le rapport annuel de chaque direction fait état du chemin parcouru. La mise en œuvre des objectifs du plan se fait au gré des priorités établies et de la disponibilité des ressources humaines et financières requises.

L'atteinte des objectifs du plan épouse la perspective d'un service public soucieux de satisfaire le mieux possible ses diverses clientèles. Au gré de son exercice triennal, le Musée du Québec entend maintenir le rythme, favoriser l'innovation, assurer une présence soutenue et cultiver la fierté. À cette fin, la direction du Musée continue de favoriser un décloisonnement de ses pratiques à l'interne et une franche ouverture aux partenariats et aux collaborations à l'externe. À l'interne comme à l'externe, le Musée du Québec gagne ainsi en transparence.

LA SOCIÉTÉ DE LA PLACE DES ARTS DE MONTRÉAL

PLAN STRATÉGIQUE 1999-2002

La planification stratégique 1999-2000

En 1996, la Société de la Place des arts se donnait un plan stratégique de trois ans (1996-1999), plan qui a été actualisé annuellement jusqu'à ce jour.

En novembre 1998, nous décidions d'entamer un nouveau processus visant à élaborer le plan stratégique 1999-2002. Pour devenir plus concurrentiel sur le marché, pour continuer d'offrir un service à la clientèle d'une excellence exemplaire, pour toucher de nouvelles clientèles, pour attirer de nouveaux producteurs et organisateurs d'événements, les actions entreprises doivent être réfléchies, mûres, peaufinées.

Les paramètres incontournables

Avant d'entreprendre cette démarche, nous avons cru opportun de préciser certains paramètres qui devaient absolument être pris en considération. Nous les avons appelés les paramètres incontournables. Ce sont des éléments qui influencent l'orientation et le développement de la Place des arts et qui doivent être respectés par elle, car ils proviennent soit de sa loi constitutive, soit de son statut de société d'État, ou des occasions de marché.

- La Politique de diffusion des arts de la scène, adoptée par le gouvernement du Québec en décembre 1996, donne des orientations propres à la Place des arts :
  - présenter une programmation artistique diversifiée et de qualité qui permette au public de découvrir les créations et les productions offertes à Montréal, au Québec et dans le monde;
  - être accessible à l'ensemble des organismes et des entreprises artistiques tout en accordant une place privilégiée aux organismes majeurs de chaque discipline;
  - établir une politique d'accueil des organismes et des entreprises respectant son mandat et déterminant les services offerts;
  - réaliser en partenariat avec les organismes résidants ou d'autres partenaires culturels des activités de sensibilisation et de développement de publics;
  - être exemplaire dans la réalisation de son mandat de diffusion et agir comme membre à part entière des réseaux de diffusion québécois et international;

- La loi constitutive de la Société :
  - compte tenu de l'adoption en mai 2000 de la nouvelle loi constitutive de la Société, nous pouvons dorénavant conserver nos surplus. Des choix judicieux doivent être faits en fonction de la Politique de diffusion des arts de la scène et des rôles et mandats prévus spécifiquement dans la loi.

La description de la mission de la Place des arts, de ses clientèles cibles et de leur positionnement respectif

Nous avons jugé pertinent de réévaluer les fondements de la mission de la Place des arts pour s'assurer qu'elle correspond encore et toujours aux nouvelles réalités du marché et aux capacités de développement de la Place des arts.

Conclusion : la mission actuelle sied bien à la Place des arts pour autant que nous lui ajoutions certains éléments complémentaires.

La mission de la Place des arts 1999-2002

« Promouvoir et diffuser les arts de la scène en ses lieux pour le plus grand bénéfice des créateurs et des spectateurs. »

Quant aux groupes que la Place des arts veut et doit cibler, nous en dressons la liste ci-dessous. Les objectifs seront par la suite précisés en fonction de chacune de ces cibles.

Les groupes à cibler par la Place des arts en 1999-2002 sont :
- les producteurs,
- les spectateurs,
- les employés.

La description des objectifs à atteindre d'ici 2002

Les objectifs concernent trois groupes précis :

- la clientèle cible des producteurs :
  - accueillir 20 % de représentations de plus d'ici 2002;
  - augmenter notre part de marché dans le secteur des variétés;
  - obtenir un taux de grande satisfaction générale de 80 %;
  - améliorer la perception de nos clients-utilisateurs à l'égard des services rendus par la Place des arts;

- la clientèle cible des spectateurs :
  - accroître le taux de notoriété de la Place des arts;
  - faire en sorte que le public reconnaisse les traits de personnalité significatifs de la Place des arts dans tous ses gestes posés;
  - faire en sorte que la Place des arts devienne une référence en matière de services à la clientèle et conserve un taux de satisfaction du public plus grand que 95 %;
  - attirer de nouveaux publics;

- la clientèle cible des employés :
  - accroître le sentiment d'appartenance.

La mise en œuvre et l'évaluation

Les objectifs déterminés feront l'objet d'un examen régulier et d'une évaluation annuelle, jusqu'au terme de cette planification, soit au mois de juin 2002. La mesure des résultats sera alors entamée en vue du prochain exercice.

LA SOCIÉTÉ DU GRAND THÉÂTRE DE QUÉBEC

PLAN D'ACTION STRATÉGIQUE 1999-2002

- Enrichir la programmation en conformité avec la Politique de diffusion des arts de la scène. Cette orientation vise, par des moyens concrets, à conserver les acquis du Grand Théâtre, tout en cherchant à rejoindre de nouvelles clientèles et en maximisant la fréquentation de ses salles. Les moyens utilisés pour atteindre ces objectifs sont aussi très variés :
  - élaboration de projets de partenariat avec les organismes résidents et d'autres diffuseurs d'événements artistiques;
  - recherche d'une clientèle plus jeune;
  - maintien de liens avec les artistes en voie d'émergence;
  - collaboration aux Journées de la culture;
  - programmation de matinées destinées aux aînés et aînées.

DEUXIÈME ORIENTATION

- Demeurer à l'avant-garde des nouvelles technologies. Cette deuxième orientation permettra, entre autres, de tenir à jour les équipements scéniques et le matériel informatique de la billetterie. La mise à niveau de tous ces équipements optimisera l'utilisation des salles et améliorera l'efficacité des logiciels de billetterie. Parmi les autres initiatives, mentionnons la mise sur pied d'un site Internet transactionnel, l'impression de billets à domicile et l'utilisation de bornes interactives.

- Prédisposer la clientèle au plaisir, au divertissement et à l'émotion. Cette troisième orientation vise l'amélioration des services à la clientèle et la mise en valeur de l'environnement immédiat du Grand Théâtre :
  - lieux encore plus accueillants et plus fonctionnels;
  - affichage mieux ciblé, etc.

- Maintenir une gestion proactive et concertée. Cette dernière orientation concerne l'amélioration de la communication interne et la mise sur pied d'un programme de formation continue au sein de l'ensemble des services.

Ce train de mesures s'inscrit dans le cadre du plan d'action triennal 1999-2002 adopté par le conseil d'administration. Certaines de ces mesures ont déjà donné de bons résultats. Un suivi de ce plan d'action sera effectué en juin 2001. D'autres mesures seront alors prises pour harmoniser ce plan avec les recommandations et les attentes du nouveau cadre de gestion pour la fonction publique, prévu dans la Loi sur l'administration publique (2000, chapitre 8).

Priorité à l'accessibilité et au développement du public

Dans la foulée de l'adoption de ce plan d'action stratégique, le Grand Théâtre a pris un certain nombre d'initiatives afin d'accorder la priorité à l'accessibilité et de contribuer au développement du public. Soulignons la collaboration du Grand Théâtre et de l'Opéra de Québec qui permet déjà à 1 500 élèves du secondaire d'assister à la générale d'un opéra. Pour un grand nombre d'entre eux, c'est une initiation particulièrement appréciée à l'art lyrique.

Le Grand Théâtre participe activement aux Journées de la culture, notamment en consacrant le vendredi de cet événement annuel à des visites guidées destinées à de jeunes écoliers de la région. Ils découvrent ainsi « l'envers du décor », tout en assistant à des minispectacles conçus spécialement à leur intention.

Citons une autre innovation en matière de promotion auprès des jeunes : le forfait « Foule cool » qui permet aux personnes âgées de 15 à 25 ans, un groupe malheureusement sous-représenté dans les salles de spectacles, d'acheter des billets pour trois spectacles de chanson et de danse, pour seulement 49 $, tout compris. La disponibilité de tarifs étudiants pour la majorité des spectacles à l'affiche constitue une autre action positive à l'égard des jeunes.

Enfin, parmi les autres moyens déjà utilisés pour toucher un nouveau public, y compris les jeunes enfants, il y a les récitals gratuits des croissants-musique et des midis-musique, une tradition qui remonte à l'ouverture du Grand Théâtre. Des mises en lecture de pièces figurent aussi parmi les initiatives du Grand Théâtre en matière de démocratisation culturelle.

LA SOCIÉTÉ DE TÉLÉDIFFUSION DU QUÉBEC (TÉLÉ-QUÉBEC)

PLAN TRIENNAL 2000-2003

En misant encore plus systématiquement sur :

Sa programmation :

- en établissant des choix de programmation et une approche qui correspondent aux besoins du public en matière d'éducation et de culture;
- en renforçant l'image spécifique de Télé-Québec : une télévision ouverte aux autres et au monde, innovatrice, qui a une approche contemporaine, un sens critique et qui fait place au plaisir.

Son mandat régional :

- en indiquant clairement que la dimension régionale est une composante majeure de la mission de Télé-Québec.

Ses liens avec les milieux de l'éducation et de la culture :

- en consolidant son partenariat avec le ministère de l'Éducation et ses liens avec les milieux institutionnels du type éducatif et culturel;
- en collaborant plus étroitement avec les milieux culturels.

Sa place dans l'industrie :

- en préservant la gratuité et l'accessibilité du service;
- en accordant plus de place aux créateurs et créatrices et à la relève;
- en offrant à l'industrie privée la possibilité de développer une expertise en production éducative et culturelle;
- en intégrant la dimension internationale;
- en évaluant et en publicisant l'apport et l'importance de la contribution de Télé-Québec.

OBJECTIF :
CONSOLIDER LA PROGRAMMATION POUR UNE MEILLEURE PERFORMANCE

Cette consolidation repose sur l'atteinte des objectifs suivants :

Combler les lacunes de la grille actuelle :

- en offrant une programmation de jour et d'été originale;
- en prolongeant la durée des séries jusqu'à la saison d'été.

Augmenter le contenu régional de la programmation :

- en offrant au public une prise de contact avec l'ensemble du territoire québécois;
- en renforçant le sentiment d'appartenance de chacun et chacune à la collectivité.

Intégrer le multimédia :

- en créant des sites Internet complémentaires par rapport aux émissions;
- en concevant des produits utilisables sur plusieurs supports.

Augmenter la diversité des formules et des contenus des émissions

Unifier l'action éducative et culturelle de la programmation :

- en s'assurant de la cohésion des actions et de l'efficacité des stratégies adoptées pour les quatre axes de programmation : jeunesse, culture, à caractère informatif et éducation formelle.

OBJECTIF :
INTÉGRER LA DIMENSION RÉGIONALE DANS TOUS LES SECTEURS DE L'EXPLOITATION

Télé-Québec doit accorder plus d'importance à la réalisation de son mandat régional. Il lui faut donc :

Diversifier les ressources pour accroître le volume de production :

- en associant au développement de la production régionale le ministère des Régions, les organismes publics et les regroupements régionaux;

- en intégrant des contenus régionaux dans les productions qui s'y prêtent;
- en ajoutant une série permettant une plus grande participation des régions et en favorisant l'emploi des ressources créatrices régionales.

Exploiter les nouvelles technologies :

- en s'assurant que les nouveaux moyens technologiques favorisent la présence et la contribution des régions et qu'ils permettent de diversifier les modes de production, de distribution et de communication en région.

Resserrer les liens entre les employés et les artisans de la région métropolitaine et ceux des autres régions

Favoriser les relations entre les bureaux régionaux et le milieu de la production indépendante en région :

- en développant davantage le volet production des bureaux régionaux;
- en donnant l'obligation aux producteurs indépendants d'utiliser, lorsqu'il y a lieu, les ressources régionales;
- en informant les producteurs indépendants en région des besoins et attentes de Télé-Québec et de la procédure de dépôt des projets.

Associer Télé-Québec au développement de la production audiovisuelle de la Capitale nationale :

- en soutenant la production qui découle de la Politique relative à la Capitale nationale.

Raffermir les relations avec les milieux éducatifs et culturels en région :

- en établissant des réseaux qui lui permettront d'élaborer des stratégies régionales;
- en s'associant avec un événement important dans chaque région.

OBJECTIF 3
EXPLOITER LES NOUVELLES TECHNOLOGIES

Le processus d'intégration des nouvelles technologies doit se réaliser sur deux axes : la numérisation des infrastructures de production et de diffusion et l'extension de l'offre de programmes au moyen du multimédia. En conséquence, Télé-Québec doit :

Accélérer le processus de numérisation :

- en tenant compte du passage au numérique lors du remplacement des équipements de production, de mise en ondes et de diffusion;
- en numérisant la collection audiovisuelle.

Concevoir des produits multimédias reliés aux trois zones de contenu (culture, éducation et jeunesse) :

• en créant des sites Internet et des produits complémentaires par rapport aux émissions.

Maintenir une veille technologique :

• en suivant l'évolution des nouvelles technologies et en participant à des expérimentations sur leur intégration.

OBJECTIF 2
CONSOLIDER L'ENTREPRISE ET ACCROÎTRE SON AUTONOMIE

Dans le contexte actuel, Télé-Québec doit compter plus que jamais sur l'établissement de partenariats durables, de collaborations inédites et de synergies nouvelles. Il faut donc :

Accroître l'autonomie financière :

• en recourant à des partenaires publics ou privés pour le développement du multimédia;
• en augmentant la part de Télé-Québec à la propriété des contenus;
• en maximisant les revenus publicitaires et de commandites et en ajustant les tarifs, si nécessaire.

Assurer la conservation de la collection audiovisuelle et maximiser son utilisation

OBJECTIF 3
FAVORISER LA SOUPLESSE ET LA RESPONSABILISATION À TOUS LES NIVEAUX DE L'ORGANISATION

Les objectifs qui suivent concernent tout autant l'organisation que son personnel :

Encourager la responsabilisation du personnel et susciter son adhésion aux objectifs institutionnels :

• en améliorant les communications internes.

Revoir certains processus organisationnels afin d'optimiser la contribution du personnel :

• en misant sur la polyvalence et la formation.

Établir un système d'évaluation des opérations et du rendement :

• en indiquant au personnel des objectifs clairs et mesurables et en se donnant des outils de suivi efficaces.

Préparer la relève des effectifs compte tenu de la portion importante du personnel qui prendra sa retraite dans les prochaines années.